



## Ruoli e competenze: il cambiamento organizzativo **prologo**

**Q**uesto numero anticipa e colloca teoricamente la tematica che di fatto verrà sviluppata sul prossimo numero autunnale di *trasFormAzione*, spunto per una riflessione approfondita su come stia cambiando la nostra organizzazione in relazione alle mutazioni strutturali del sistema produttivo e, conseguentemente, di quello sociale.

Il primo articolo affronta la questione dal punto di vista teorico/motivazionale, il secondo racconta l'esperienza avviata dal nostro dipartimento per iniziare a definire un nuovo paradigma di riferimento.

## Il cambiamento organizzativo, le cose da fare

marco volpi

Pensare al sindacato adatto al mondo cambiato, ai suoi nuovi (e vecchi) bisogni, alla relazione con esso

Il "cambio di paradigma", ovvero il profondo e radicale stravolgimento avvenuto negli ultimi decenni al nostro "mondo di riferimento" (i lavoratori e le lavoratrici, ma anche i cittadini e la società in cui vivono), impone anche al sindacato, alla CGIL, una profonda revisione del proprio modo di funzionare: molte nuove domande faticano a trovare una risposta adeguata, gli "utenti" non riconoscono più ai nostri "operatori" - siano essi funzionari di categoria, gestori di servizi o altro - un livello di comprensione, di risposta, di competenza, di comportamento adeguati. Questo è ormai evidente: basta guar-



dare e ascoltare le persone che consideriamo "il nostro mondo di riferimento".

Quel che c'è da fare è lavorare

per riportare l'organizzazione in condizione di "essere utile" a chi propone questioni/problemi da risolvere.

Non crediamo che si tratti, semplicemente, di fornire qualche aggiornamento “nozionistico” o anche comportamentale alla nostra gente, ai compagni attivi della CGIL: il cambiamento cui assistiamo e che, in parte, subiamo è molto profondo e, di contro, non è ancora del tutto compreso, o quantomeno non al punto tale da generare la spinta necessaria per cercare e definire un nuovo modello di funzionamento dell’organizzazione.

Il primo sforzo da fare, perciò, è comprendere a fondo, attraverso un’analisi approfondita e attenta, cosa è successo, quali sono le cose che ancora facciamo bene, le cose nuove che facciamo altrettanto bene, ma anche a quali domande e problemi non sappiamo rispondere o rispondiamo in modo inadeguato, inefficace. C’è, da tempo, una crisi di adesione, di avvicinamento alla CGIL, solo in parte compensata da nuove iscrizioni fatte attraverso i servizi; il punto è che, sempre di più, veniamo visti come non “utili” o non “efficaci” nella soluzione di problemi che la nuova società, con il suo nuovo mondo del lavoro, ci impone.

Dopo aver reso chiaro qual è il bisogno al quale rispondere, è necessario ragionare su qual è il modello operativo di sindacato, la sua organizzazione quotidiana

del lavoro più adatto a offrire risposte efficaci. Le domande a cui dare risposta attraverso la sperimentazione possono essere le seguenti: come possiamo riorganizzare il lavoro che quotidianamente svolgiamo (soprattutto nei territori e nelle categorie), quali saperi, quali sistemi di competenze e capacità dobbiamo definire e mettere a disposizione di questo cambiamento?

Un ragionamento molto approfondito va fatto anche sulla relazione fra le diverse parti dell’organizzazione e fra le diverse persone che lavorano in ciascuna di esse. Crediamo che non sia più utile immaginare un’organizzazione nella quale chi gestisce servizi non ha contatto, o quasi, con le categorie e viceversa: abbiamo la convinzione che un sindacato che funzioni OGGI abbia bisogno di sinergie gestite con cura, almeno per due ragioni:

- Anzitutto per far sì che una persona che viene da noi (persona che è, quasi sempre, al contempo lavoratore/pensionato, cittadino, malato, studente e via dicendo) abbia risposte a problemi complessi senza dover fare il “giro delle sette chiese”, o almeno potendo contare su un supporto preciso ed efficace nel rivolgersi alle diverse parti della CGIL.

- Poi, visto che il mondo contemporaneo, quello in cui viviamo e lavoriamo, propone domande e sfide sempre più complesse, che richiedono preparazione e conoscenze vaste, spesso multidisciplinari, e visto che non è pensabile che in ognuno si incarni lo scibile umano, per far sì che un lavoro collettivo, di gruppo, sempre più perfezionato soprattutto nella comunicazione interna e nella relazione fra soggetti con diversi compiti, possa dare risposta ad ogni aspetto dei problemi che ci vengono proposti.

Solo dopo aver individuato, fatto proprio un nuovo modello organizzativo da perseguire, sarà possibile passare alla sua realizzazione, definendo anche quali ruoli operativi e gestionali, quali strumenti sono necessari – formazione inclusa – quali competenze e conoscenze occorrono, quali nuovi comportamenti, linguaggi e relazioni occorre costruire. Ad un profondo cambiamento del mondo dovrebbe seguire un cambiamento altrettanto profondo della nostra organizzazione: si intuisce, quindi, quanto la convinzione e la determinazione del gruppo dirigente siano elementi chiave per avviare questo cambiamento.



## L’analisi dei bisogni formativi, tra interviste e focus group

marco toscano

L’analisi dei bisogni è una delle tappe più importanti nella progettazione formativa.

La formazione rischia infatti di risultare distante dalle reali necessità di coloro a cui

si rivolge, nel momento in cui non abbia preventivamente svolto una lettura dei loro



bisogni, così come di quelli del contesto organizzativo di cui fanno parte. Soprattutto laddove obiettivo della formazione non è solo quello di promuovere un “aggiornamento delle competenze” ma anche quello di formare alla lettura dei cambiamenti, la fase di analisi dei bisogni risulta ancora più cruciale. Per questa ragione, a partire dallo scorso ottobre il dipartimento formazione regionale della CGIL Lombardia ha intrapreso un articolato percorso di analisi dei biso-

gni, coinvolgendo segretari organizzativi, componenti di segreteria, funzionari di categoria e del sistema servizi. Sono state realizzate complessivamente undici interviste qualitative e tre focus group. I partecipanti sono stati invitati a raccontare la propria esperienza sindacale, dal primo contatto con la CGIL fino all’incarico attualmente ricoperto, approfondendo anche quelli che sono stati i punti di forza, le difficoltà e le principali esperienze di apprendimento. Abbiamo chiesto loro

anche di dare il loro punto di vista sulla CGIL di oggi, attraverso quali immagini la descriverebbero e come pensano che debba attrezzarsi per far fronte ai sempre più rapidi cambiamenti del mondo del lavoro. Un’analisi dei bisogni che è anche, insomma, riflessione organizzativa e che sarà alla base della nostra progettazione dei prossimi mesi.

