

UN PERCORSO DI ACTION RESEARCH PER LO SVILUPPO DEI PROFESSIONISTI DELL'ORIENTAMENTO

Note in margine a Ghaye T. et al., *Riflettere per trasformare. Esperienze di sviluppo nel settore dell'orientamento*, Carocci Editore, 2011, pagg. 155, € 16,50¹

Massimo Tomassini²

Poche sono le attività professionali così intrinsecamente basate sulla riflessione e sulla riflessività come quelle dell' *orientatore*. Chi è in fin dei conti l'orientatore? E' colui - più spesso colei, posto che l'orientamento è un tipico contesto a elevata femminilizzazione, come le altre professioni di aiuto e come la scuola - che per mestiere spinge altri a riflettere. Ossia a porsi domande del tipo "dove posso trovare lavoro?", "che informazioni sono disponibili?", "c'è qualche tipo di formazione che si adatta per qualificarmi/riqualificarmi e per poter poi trovare/ritrovare un lavoro?". O altre, più complesse ma indispensabili, del tipo: "cosa so fare davvero?", "che significa 'competenza' per me?", e altre di questo tipo. Riflettere è - dovrebbe essere - il pane quotidiano del professionista dell'orientamento, dal momento che lavora sulla riflessione altrui, in senso sia oggettivo - sulle opportunità occupazionali - sia soggettivo - riguardo al modo in cui chi cerca lavoro dovrebbe sintonizzarsi con le proprie stesse intenzioni e abilità.

Le questioni della riflessione (oggettiva) e della riflessività (soggettiva) dovrebbero essere al primo posto, anche per quanto riguarda l'orientatore stesso. A partire da un'interrogazione in prima persona, sulle potenzialità e sui limiti del suo mestiere, nonché sulle forme di sviluppo professionale più coerenti con le drammatiche urgenze cui questo tipo di ruoli si trova oggi a confrontarsi. Ma come spesso accade la realtà è altra. Vedendo la questione in una logica astratta e basata sul *primum vivere*, la riflessività dell'orientatore può oggi apparire come un argomento non rilevante. Viviamo infatti in un contesto in cui questa funzione, strutturalmente connessa a quella più generale del *collocamento*, è impantanata nelle sabbie mobili di una delle tante riforme all'italiana - come è stato il caso della riforma del collocamento - fatta sulla carta, ossia attraverso meccanismi meramente legislativi e istituzionali, senza attenzione alle variabili reali in gioco nei contesti oggetto della riforma (in questo caso, i contesti della regolazione del mercato del lavoro). Contesti in cui è ancor oggi quasi totalmente assente l'attenzione alle *pratiche* dell'orientamento, ossia l'attenzione a ciò che realmente accade quando qualcuno, che chiede aiuto nella ricerca del lavoro (spesso a partire da una scarsa consapevolezza della complessità del suo problema), incontra qualcun altro che, sull'altro versante,

¹ Il libro contiene saggi di Tony Ghaye, Antonella Barile, Furio Bednarz, Elisa Cavicchiolo, Francesco Consoli, Debora Giannini, Bruna Lucattini, Simona Marchi, Galina Markova, Ruggiera Sarcina, Massimo Tomassini

² Massimo Tomassini è ricercatore indipendente e docente a contratto di apprendimento organizzativo presso l'Università di Roma3.

dovrebbe sostenerlo nel rispondere alle domande del tipo prima sommariamente indicate.

Non mancano nel panorama italiano esperienze rivolte allo sviluppo delle pratiche in questo campo. Un esempio di eccellenza è quello dei gruppi che si raccolgono intorno alla Società Italiana per l'Orientamento e al Laboratorio di Ricerca e Intervento per l'Orientamento alle Scelte costituito presso l'Università di Padova, che svolgono un'azione sia di formazione di nuove leve di orientatori sia di animazione del dibattito italiano, spingendo quest'ultimo a interloquire anche con i punti alti della ricerca e delle pratiche a livello internazionale.³ Nella media, tuttavia, la questione dell'orientamento è nel nostro paese ancora in larga misura ai primordi, ben al di sotto di una soglia di sviluppo che possa far prendere in considerazione un aspetto a grana fine come quello di uno sviluppo degli orientatori basato sulla riflessività. Come mostrano numerose ricerche in questo campo, in cui l'Italia - senza troppe sorprese - si trova tra i paesi ancora privi di efficaci strutture soprattutto nel campo *lifelong career guidance*⁴, e non c'è molto da riflettere laddove manca lo stesso terreno su cui camminare.

Il tema della riflessione/riflessività dei professionisti dell'orientamento - cui è dedicato il volumetto cui si riferiscono queste note - può quindi apparire astruso, posto che nel nostro paese mediamente mancano le coordinate complessive, in termini professionali e organizzativi, dell'azione orientativa per gli adulti, disoccupati e anche occupati. Mentre in Europa si affinano le esperienze di *lifelong career guidance*, in Italia sono ancora labili i confini tra "collocamento" in senso amministrativo, "informazione" sul mercato del lavoro e "orientamento" delle persone. Mancano alcuni fondamentali statuti professionali in questo campo, capaci di fornire indispensabili direttrici. Come pure, nella gran parte dei casi, mancano le infrastrutture e i format organizzativi capaci di rendere senso comune a un'azione orientativa, di offrire una sponda nota e certa a chi cerca lavoro, soprattutto in età adulta e a partire da condizioni di svantaggio (età, genere, origine, etc..).

La crisi del settore è drammaticamente riflessa dalla pochezza della sua incidenza reale, posto che le istituzioni del collocamento costano molto ma riescono di fatto a

³ La Società Italiana per l'Orientamento ha recentemente organizzato il convegno *Vocational Design e Career Counseling: Challenges and New Horizons*, settembre 2011, cui hanno partecipato i massimi esponenti del settore su scala globale. Per una ricognizione dell'approccio, cfr. Nota L., Soresi S., *Sfide e nuovi orizzonti per l'orientamento. I Metodologie e buone pratiche*, Firenze, Giunti, 2010.

⁴ Importanti ricerche comparative nel campo del *lifelong career guidance* sono state condotte dal Cedefop, l'agenzia europea di documentazione e ricerca sulla formazione professionale. Cfr. Cedefop, *From Policy to Practice. A Systematic Change in Lifelong Guidance in Europe*, Cedefop Publications, Thessaloniki; Sultana R., Watts a. (2006), *Career Guidance in Public Employment Services Across Europe*, in *International Journal For Educational and Vocational Guidance*, 6, 2006, 29-46; Watts A., Sultana R., *Career Guidance Policies in 37 Countries: Contrasts and Common Themes*, in *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 2-3, 2004, 105-22 (dalla bibliografia del volume)

intermediare solo una percentuale irrisoria dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Ed è visibilmente aggravata dall'emergenza occupazionale, che fa apparire quasi superfluo il prendersi cura di singoli individui in cerca di soluzioni al problema del lavoro, mentre infuria una tempesta in cui sono in gioco non le unità ma i grandi numeri, e in cui le sorti dell'occupazione appaiono più che mai legate non alla forma e alla qualità dei percorsi individuali di transizione ma ai macro-temi della politica, dell'economia e della finanza.

Pratiche riflessive e di sviluppo nel campo dell'orientamento (il progetto Reflect-or)

In questo contesto, un progetto sull'empowerment dei professionisti dell'orientamento in chiave "riflessiva", come è quello cui si riferisce in *Riflettere per trasformare. Esperienze di sviluppo nel settore dell'orientamento*, potrebbe apparire come una sorta di *mission impossible*, giocata peraltro su un terreno troppo ristretto per poter essere considerato significativo. Eppure da questo progetto sono scaturite indicazioni importanti in termini sia di contenuti specifici sia, più in generale, di metodologie che possono essere attivate per far crescere professionalmente gruppi e comunità di pratica in questo e in altri settori delle professioni di aiuto.

Il libro è il prodotto conclusivo di un progetto sviluppato nell'ambito del programma Leonardo da Vinci dell'Unione Europea con il titolo di "Pratiche riflessive per gli operatori dell'orientamento", in sigla *Reflect-or* (2009-2011)⁵. Il termine *pratiche riflessive* si ricollega a un precedente progetto Leonardo, dedicato alla riflessività dei professionisti della formazione, ma con un diverso significato e campo di estensione. Il progetto per i formatori (2006 -2008) aveva infatti privilegiato alcune pratiche riflessive, in particolare quelle basate sulla tecnica dell' *incidente critico* (una tecnica che si incentra su un risultato inatteso dell'azione collettiva a partire dal quale possono essere attivati momenti riflessivi più o meno estesi sulle condizioni lo hanno generato)⁶. Nel progetto per i professionisti dell'orientamento, *Reflect-or*, è stata invece adottata una metodologia di *ricerca-azione* basata sui principi della partecipazione e dell'apprezzamento (*participative and appreciative action and reflection, PAAR*), la quale, invece di mettere in luce le criticità, punta a valorizzare quanto di positivo le persone e le organizzazioni riescono a realizzare, a condizioni date in un determinato contesto.

Al progetto hanno preso parte orientatori (come protagonisti della ricerca-azione) e ricercatori (nel ruolo di attivatori e facilitatori della medesima) provenienti da tre paesi europei molto diversi tra loro: l'Italia, la Svizzera e la Bulgaria⁷. Una

⁵ Il libro è stato preceduto da uno *special issue* della rivista internazionale *Reflective Practice* (12, 2, 2011), composto da articoli degli stessi autori e interamente dedicato al progetto.

⁶ Cfr. Stroobants H., Chambers P., Clarke B. (a cura di) (2007), *Percorsi Riflessivi, Facilitare il lifelong learning nella formazione professionale*, Roma, Aracne, 2007 (dalla bibliografia del volume)

⁷ I partner principali del progetto sono stati: in Italia, oltre ai suddetti COL, l'Istituto di Ricerca sulla Società e l'Economia dell'Apprendimento (capofila del progetto), il Dipartimento di Economia

esperienza italiana, quella dei Centri di Orientamento al Lavoro del Comune di Roma (COL), ha comunque avuto un ruolo preminente di traino e di laboratorio privilegiato del progetto. L'obiettivo specifico del progetto stesso è consistito nell'implementazione della metodologia PAAR per finalità di empowerment degli operatori dell'orientamento e, a cascata, di sviluppo dell'organizzazione nel suo complesso, con presumibili benefici anche per le diverse tipologie di utenti che si rivolgono ai centri che svolgono tale funzione. L'implementazione della metodologia è stata realizzata a partire sia da una serie di principi e criteri generati dal partner britannico, Tony Ghaye, leader metodologico del progetto e autore di riferimento del volume qui presentato sia attraverso un lavoro di adattamento creativo al contesto, soprattutto in base alle indicazioni dei destinatari. Il progetto si è svolto secondo modalità in parte tipiche dell'*action research*, in parte si è avvalso di modalità specificamente PAAR, con uno specifico viraggio sul metodo dello *storytelling*. Il nucleo centrale delle attività progettuali è infatti consistito in una sequenza di *workshops riflessivi* che hanno avuto ad oggetto *storie di successo* o *storie di cambiamento* di cui gli stessi orientatori sono stati protagonisti nel corso della loro vita di lavoro. Le *storie* sono state incentrate su episodi significativi in modo da costruire resoconti "apprezzativi" dell'esperienza di lavoro e di giungere a momenti di re-inquadramento (*reframing*) di importanti significati condivisi. Le storie, in altri termini, sono state funzionali all'esplorazione collettiva dell'esperienza di lavoro, rispetto a diversi livelli: sia quelli della riflessività individuale del singolo operatore sia quelli della riflessione sui rapporti tra operatori e utenti, tra operatori in ambito micro-organizzativo e, infine, tra micro-organizzazioni e entità organizzative sovraordinate.

Il titolo del libro, *Riflettere per trasformare*, rimanda all'ipotesi che tale esplorazione, e il *reframing* da essa generato, possa rappresentare un passo importante per la trasformazione dell'azione individuale e collettiva. L'ipotesi collaterale - necessaria nella logica di un progetto Leonardo - è che i vari segmenti della metodologia riflessiva implementata siano potenzialmente trasferibili anche in altre situazioni, con le riformulazioni, gli adattamenti e le scelte appropriate per ogni altro specifico contesto. In questa prospettiva il libro tende esplicitamente a porsi come una sorta di manuale da impiegare sul campo per la conduzione in futuro di interventi PAAR in

dell'Università di Roma "La Sapienza" e il Centro Italiano Opere Femminili Salesiane-Lazio (che ha offerto anch'esso un terreno di sperimentazione delle metodologie del progetto); in Romania, il Bulgarian Institute for Human Relations della Nuova Università di Sofia; in Svizzera, l'Ente per la Formazione, la Riqualficazione Professionale e la Ricerca di Lugano. Il coordinamento metodologico e una serie di input per la conduzione del progetto sono stati generati dal partner britannico, Tony Ghaye, direttore dell'Istituto Reflective Learning UK. Tony Ghaye, esponente di punta dell'approccio PAAR, è autore di numerosi libri e articoli, tra cui: Ghaye T. et al. (2008), *Participatory and Appreciative Action and Reflection (PAAR): Democratizing Reflective Practices, Reflective Practice*, 9, 4,; Ghaye T. et al. (2009), *When Winning Is not Enough: Learning Through Reflections on the 'Best-self'*, *Reflective Practice*, 10, 3, 385-401 (dalla bibliografia del volume).

altri contesti (da cui l'idea del *fieldbook*, mutuata dal lavoro - lontano nel tempo ma per molti versi ancora attuale - di Peter Senge e colleghi⁸).

Approcci all'action-research: partecipazione, riflessione, apprezzatività

Alcuni aspetti possono essere considerati come punti di riferimento essenziali per lo sviluppo del progetto e per le sue potenzialità. In primo luogo, la metodologia PAAR in quanto tale, come estensione concettuale di due precedenti fasi storiche dell' *action research*: l'*action research* delle origini e il *participative action research*. Laddove, nel primo caso il focus dell'intervento è rivolto al "problema": gli attori di un determinato contesto in cui il problema si verifica sono assecondati nella sua risoluzione, che in ipotesi avviene attraverso la metodologia e il lavoro dei facilitatori/attivatori della metodologia stessa nel contesto. L'*action research* parte dagli attori che in qualche misura sono esposti a un problema e tende a renderli protagonisti del suo superamento e dell'instaurazione di una situazione che rappresenta un punto di arrivo del processo di ricerca. Nella *participative action research*, invece, il "problema" non è del tutto centrale. L'intervento può essere avviato in rapporto a un problema specifico ma rapidamente può evolvere in un'azione collettiva *goal free*, orientata soprattutto a rinsaldare i legami sociali all'interno del contesto e a sviluppare i benefici della *partecipazione* come fattore fondamentale di coesione e allineamento delle visioni verso obiettivi condivisi.

Nel passaggio a PAAR la finalità partecipativa viene arricchita in termini di *appreciation*, a partire da domande del tipo "Quali sono i nostri aspetti di successo?", "Come possiamo amplificarli per migliorare noi stessi e il contesto?". In questo senso il riferimento teorico-pratico più importante del progetto *Reflect-or*, filtrato da un lungo lavoro teorico e di campo del partner metodologico del progetto è costituito dalla *appreciative inquiry* di David L. Cooperrider. Quest'ultima si auto-definisce come "una ricerca co-evolutiva di quanto c'è di meglio nelle persone, nelle loro organizzazioni e nel mondo per loro significativo"⁹. Il focus della AI cerca di abbracciare "la scoperta sistematica di ciò che dà la 'vita' a un sistema vivente laddove questo sia effettivamente vivente, efficace e capace di sviluppo in termini economici, ecologici e umani". La AI, secondo il suo fondatore, è una pratica (e un'arte) che consiste nel porre le domande giuste in un certo contesto, in modo da poterne ampliare "la capacità di apprendere, anticipare e innalzare il proprio potenziale positivo". In ogni intervento di AI il compito più difficile è quello di

⁸ Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Smith B., *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York, Doubleday Currency, 1994

⁹ Le citazioni seguenti sono tratte da Cooperrider D.L., Whitney D., *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, San Francisco, Berret-Koheler, 2005. Cfr. anche Cooperrider D.L., Whitney D., Stavros J.M., *Appreciative Inquiry Handbook*, Brunswick, Ohio, Crown Custom, 2008.

creare strade per la "velocità" dell'immaginazione e dell'innovazione: "invece di negazioni, critiche e diagnosi che si avvitano su sé stesse" ciò che conta è "la scoperta del sogno e del progetto". Le parole d'ordine sono quindi: "*i raggiungimenti, le risorse i potenziali inesplorati, le innovazioni, i punti di forza, i pensieri elevati, le opportunità, i benchmark, i valori viventi, le tradizioni, le competenze strategiche, le storie, le espressioni della saggezza, gli insight sullo spirito aziendale più profondo, le visioni dei futuri che valgono e che sono possibili*" (corsivo nel testo, p. 10). L'insieme di tutto ciò, nell'impostazione di Cooperrider è una sorta di sfondo gestaltico dal quale è possibile far emergere in ogni specifico contesto un *core* di cambiamento positivo dal quale mobilitare l'agenda della trasformazione in modo sia democratico e sia sufficientemente rapido da evitare resistenze e richiusure.

PAAR si pone nettamente nella scia dell'approccio di Cooperrider. Come sintesi tra *participative action research* e *appreciative inquiry*, PAAR vuole connotarsi come un metodo teso a stimolare forme di partecipazione di tipo nuovo, ispirate a una logica antitetica a quella basata sul *deficit* e che tende invece a mettere a fuoco i possibili punti di forza e fattori di successo per la trasformazione del contesto i cui trova applicazione. La ricerca collettiva che costituisce la sostanza di ogni intervento PAAR si indirizza quindi non verso una verità unica ma verso l'accettazione di una visione pluralistica dei modi di conoscere e di comprendere l'esperienza umana. L'ipotesi è quella di poter sviluppare una "saggezza collettiva" basata sulle potenzialità positive del contesto.

L'uso dello *storytelling* nell'ambito del progetto *Reflect-or* rappresenta, da questo punto di vista, un secondo e importante punto di forza delle esperienze di cui il libro riferisce. Lo *storytelling* è infatti uno strumento di sondaggio molto potente - sempre più usato in diversi ambienti organizzativi¹⁰ - a per evidenziare le potenzialità positive del contesto. Nel corso dell'intervento *Reflect-or* questo metodo ha fatto emergere narrazioni molto diverse tra loro, anche estremamente semplici ma proprio per questo efficaci, come quelle che hanno riguardato, ad esempio, l'affermazione di una buona idea per la tinteggiatura di un muro, o le modalità di cooperazione per creare un primo abbozzo di database condiviso. O altre che si sono impennate sul trattamento di "clienti difficili". O ancora, altre che hanno riguardato le azioni realizzate in comune tra diversi soggetti istituzionali.

La "storia", in questo approccio, non è altro che un breve racconto soggettivo, anche narrato a più voci che da luogo a una progressiva messa a fuoco di fatti e significati collettivamente rilevanti. Un racconto che riguarda un evento passato, ma ancora importante e dotato di significatività nel contesto di riferimento in quanto racchiude momenti "di successo" o "di cambiamento" dai quali si può prendere le mosse per stimolare nuovi livelli di apprendimento e di *reframing* su scala individuale e organizzativa. Le storie, in altri termini, sono valide in quanto stimolano l'emersione di diversi punti di vista a fronte delle abituali routine comunicative e permettono

¹⁰ Cfr., ad esempio, Seely-Brown J., Denning S., Groh K., Prusak L., *Storytelling in Organizations. Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*, Burlington, Elsevier, 2005

nuovi livelli di *sensemaking* capaci di far ri-comprendere le risorse e le modalità di relazione positive insite in una determinata organizzazione.

Pilastri metodologici e strumenti di Reflect-or

I pilastri metodologici di *Reflect-or* sono indicati nel libro in termini di spazio, partecipazione, apprezzatività, empowerment, etica. Lo *spazio* è quello della condivisione: "accettato, sicuro, distinto, uno spazio per 'noi', capace di dare voce e legittimità alle riflessioni dei partecipanti". La *partecipazione* riguarda le condizioni che rendono possibile "l'ascolto, il dare/avere voce, l'attivazione, l'inclusione l'apprezzamento delle differenze e la co-generazione". L'*apprezzatività* rimanda al "saper dialogare con le proprie esperienze professionali e quelle degli altri, e saperne selezionare gli aspetti significativi" per costruire nuovi significati e nuovi scenari futuri. L'*empowerment* si incentra sulla "fiducia nelle proprie possibilità e opportunità di apprendimento" in funzione della costruzione di nuovi margini di autonomia e livelli azione. L'*etica*, infine, cui il progetto si è ispirato è un'etica di tipo situazionale, pragmatica, "vicina alle pratiche professionali e alle reali condizioni in cui queste si svolgono" e a decisioni "prese in condizioni di incertezza, di ambiguità, di presenza di contraddizioni e di rischi".

Questi capisaldi hanno sorretto l'attività del progetto, in particolare nelle fasi principali, quelle, come si accennava, dei *reflective workshops* basati sulla narrazione di storie. Il progetto si è tuttavia progressivamente sviluppato anche attraverso altri momenti: l'analisi dei contesti, svolta con il diretto concorso degli attori principali; la trasmissione agli attori stessi della logica dell'intervento; la disseminazione del metodo anche all'esterno della task force ristretta, in forme a cascata rispetto a cerchie organizzative più ampie; il coinvolgimento di esperti e decisori attraverso momenti seminariali e convegnistici. Oltre alla narrazione di storie sono stati quindi impiegati altri strumenti che ulteriormente hanno caratterizzato la natura innovativa di *Reflect-or* e hanno indicato alcune sue potenzialità di replicazione in altri contesti. Nel capitolo del libro dedicato a tale strumentazione si accenna quindi brevemente anche al contenuto della cassetta degli "attrezzi del facilitatore". In questa sono presenti, ad esempio, i *post-it* con cui si possono supportare momenti di brainstorming di gruppo; le schede per la misurazione della soddisfazione in rapporto a specifiche storie professionali (narrate anche in una logica di conoscenza reciproca tra partecipanti e di condivisione); le carte per la mappatura delle "risorse positive"; il percorso che consente di generare un questionario condiviso rispetto a situazioni che meritano di essere oggetto di indagine specifica; i modelli di "restituzione" delle storie narrate nei workshop; le *S-Cards* per il self-assessment; e altri.

L'empowerment riflessivo

Quanto ai risultati finali del progetto, il libro riferisce di una serie di aspetti caratteristici dell'empowerment dei professionisti dell'orientamento indotto dal progetto stesso, rilevanti anche in considerazione del fatto che l'empowerment era

inteso come obiettivo fondamentale dell'intervento. A differenza di molti degli approcci correnti che inquadrano l'empowerment come forma di redistribuzione del potere o come strumento di motivazione e delega, l'*empowerment riflessivo* viene inteso nel libro come prodotto di specifiche configurazioni del rapporto "azione/struttura" (*agency/structure*) in un determinato contesto. In questa prospettiva l'*empowerment riflessivo* è un fenomeno strettamente connesso all'agency di chi vive in un determinato contesto di lavoro e organizzazione e riesce a costruire nel corso del tempo le proprie opportunità di realizzazione personale e professionale. Un fenomeno collegato ad abilità riflessive di comprensione, scelta e azione che possono accrescere le potenzialità soggettive degli attori in gioco e possono favorire i vantaggi materiali, relazionali, emozionali che derivano dalla partecipazione a un determinato contesto di azione.

Cinque sono i processi fondamentali dell'empowerment così inteso. Essi riguardano: a) i percorsi di costruzione dell'*identità professionale*; b) le opportunità di sviluppo della *competenza*; c) il funzionamento della *comunità di pratica* di riferimento; d) il riconoscimento della *dimensione emozionale* come fattore da comprendere anche nelle sue valenze di innesco dell'azione); e) le capacità di dar luogo a momenti reali di *trasformazione* attraverso la ristrutturazione delle visioni condivise e l'affermarsi di nuovi paradigmi per l'azione.

Attraverso questo schema è stato possibile rileggere - attraverso interviste svolte a conclusione del percorso progettuale - le risultanze emerse nelle tre realtà nazionali coinvolte dal progetto. Realtà molto diverse in quanto rappresentative di modelli di sviluppo del "sistema orientamento" difficilmente comparabili: il modello svizzero, largamente derivato dal modello tedesco (il quale rappresenta per molti versi lo standard europeo), istituzionalmente stabile e organizzativamente efficiente; il modello italiano, tendente allo standard europeo ma ancora incompiuto e disorganico; il modello bulgaro, allo stato nascente e senza alcun retroterra nel precedente sistema socio-economico (in cui era sconosciuta la stessa nozione di "orientamento").

E' risultato comunque evidente che in tutti e tre i paesi - ciascuno con la propria specificità - il progetto ha prodotto spostamenti significativi nel modo di percepirsi degli operatori al termine dei due anni del progetto.

Nella realtà italiana il ruolo di principale laboratorio per l'implementazione della metodologia è stato giocato - come si accennava - dai Centri per l'Orientamento al Lavoro del Comune di Roma: un insieme di micro-strutture (16 in totale), ciascuna con uno staff che non supera le 4 - 5 unità, caratterizzate da una mission difficile (avendo come clienti molti immigrati, disoccupati di lunga durata e in generale fasce deboli) e da persistenti incertezze strutturali. Si tratta infatti di una struttura pubblica interamente dedicata all'orientamento, sganciata dal sistema (provinciale) del collocamento e in larga misura ancora "incompresa" dai suoi referenti istituzionali.

I professionisti intervistati hanno testimoniato di un processo di rafforzamento dell'identità professionale come orientatori (a partire da background e aspirazioni iniziali mediamente legate al mondo della psicologia). Hanno dato conto inoltre di una crescita di consapevolezza delle competenze accumulate nel tempo, sorretta da una serie di accentuazioni indotte dal progetto sui piani della tensione etica, del

rafforzamento della coesione della comunità di pratica di cui si sentono parte e dalla comprensione della centralità degli aspetti emozionali - ignorati laddove il lavoro venga proposto come mero adempimento di compiti prescritti e di fatto invece indispensabili laddove la materia prima da trattare implica una continua messa in gioco di qualità umane. L'aspetto più interessante è stato quello della trasformazione di un atteggiamento di fondo verso l'amministrazione di appartenenza. Una delle operatrici ha dichiarato, ad esempio: *"siamo arrivati al punto di essere meno timorosi verso i nostri dirigenti e più consapevoli delle nostre prerogative, risorse e capacità. Proprio questa consapevolezza ci consente ora di incanalare meglio la nostra conflittualità, cercando di comprendere anche i "loro" problemi. Questi hanno radici profonde non solo nella mentalità burocratica ma anche nelle stesse strutture dell'azione amministrativa che non possono prescindere da specifiche procedure. In questo senso, mentre continuiamo a rifiutare l'immagine di ruolo dell'"impiegato" che ci deriva dal modo in cui è stata creata la nostra organizzazione, ora, paradossalmente, vediamo con più chiarezza la necessità di saperci comportare anche in un'ottica di procedure"*.

In Svizzera il campo del progetto è stato offerto dal Centro di Formazione ECAP di Lugano, il quale, con un organico di una dozzina di persone, svolge attività di formazione continua e supporto orientativo al reinserimento lavorativo delle persone in cerca di impiego. Il contesto - a differenza di quanto avviene nel caso romano - è estremamente regolato. L'attività avviene su committenza del sistema del collocamento pubblico, il quale definisce gli obiettivi affidati agli operatori ECAP al fine di reinserire il più rapidamente possibile le persone nel mondo del lavoro. La questione dell'empowerment si pone quindi in termini ben diversi che nel caso precedente. I workshop riflessivi hanno comunque fatto emergere momenti di consapevolezza interessanti, per quanto riguarda la messa a fuoco dell'identità professionale (identità in trasformazione posto che il committente governativo richiede un orientamento sempre più personalizzato), lo sviluppo delle competenze (con l'evoluzione verso l'orientamento a partire da una matrice essenzialmente di formazione), la comunità di pratica (segnata anche da sfasature generazionali e da divergenze sulla natura del ruolo), la dimensione emozionale (ancora da far maturare in rapporto ai nuovi compiti). La funzione trasformativa dell'intervento si è peraltro incrociata con una sorta di tentazione rivendicativa. A seguito dell'intervento, e della maggiore visibilità del valore delle competenze in gioco, alcuni operatori hanno voluto stilare un documento rivolto alla direzione, molto tradizionale nell'impianto e nelle richieste. *"un documento che non ci entusiasma particolarmente - ha affermato tuttavia un'operatrice - non ci rappresenta particolarmente anche perché c'è stato tutto un percorso dietro [il percorso del progetto Reflect-or] ed il percorso è la cosa più importante... il documento è impersonale e non rende l'energia che ci sta dietro"*.

Il caso bulgaro mostra i primi segni di una consapevolezza professionale degli operatori cui il progetto si è rivolto, in una situazione complessiva di stato nascente della funzione orientamento. Gli operatori coinvolti (circa 20 persone) provenivano

da diverse estrazioni (sia professionali sia burocratiche) inserite in un percorso di sviluppo di career counselor e orientatori posto sotto l'egida del Ministero del Lavoro. Lavorare su se stessi è il punto di partenza indispensabile per queste persone. A partire dal fatto che quella dell'orientatore è una professione del tutto nuova in una società in cui è ancora abbastanza inusitata l'idea che una persona possa cambiare più di un tipo di lavoro nel corso della vita e che possa ricevere un qualche supporto nelle proprie scelte di carriera. Il self-empowerment del neo-professionista passa attraverso veri e propri momenti di scoperta: *"All'inizio facevo delle specie di lezioni sui punti di forza delle persone - ha dichiarato un partecipante - Ma non c'era risposta. Poi ho iniziato a pensare ai miei punti di forza e a agire conseguentemente. E in questo modo sono stato più capace di incoraggiare le persone a scoprire i loro punti di forza. Un giorno, ad esempio, uno dei nostri disoccupati è rimasto sorpreso dal mio atteggiamento aperto e positivo, che ha trovato diverso da quelli di altri con cui aveva fatto colloqui. Quando è tornato, dopo qualche giorno, è stato disponibile a mettere in gioco le sue qualità e ha riguadagnato la speranza di poter tornare a lavorare"*.

Qualche osservazione conclusiva

Pur nella propria specificità, ciascuna delle esperienze sinora riportate offre alcuni input di un certo spessore rispetto a un nuovo modo di intendere e praticare lo sviluppo dell'empowerment degli operatori dell'orientamento, basato non su elementi estrinseci all'agency professionale degli operatori stessi ma su elementi di consapevolezza riguardo a opportunità e capacità già presenti nei loro flussi di azione. Le attività riflessive condotte nei workshop Reflect-or e nelle altre attività del progetto hanno fatto emergere una serie di momenti di consapevolezza da parte degli stessi attori riguardo a tali opportunità e capacità, confermando l'esistenza di una sorta di riserva di soggettività, a base riflessiva, grazie alla quale l'agency può eccedere i limiti della struttura e porre le condizioni per una sua riproduzione migliorativa. È in questa eccedenza che prende posto l'empowerment riflessivo, in ipotesi presente allo stato latente in ogni contesto – ovviamente in diversa misura a seconda dei fattori in gioco – e che un intervento orientato alla trasformazione può portare alla luce e stimolare.

In conclusione, rispetto alla questione generale dell'orientamento, brevemente sollevata all'inizio di queste note, l'esperienza *Reflect-or*, per la sua stessa natura, non può offrire indicazioni generalmente valide. Soprattutto in quanto un intervento di questo tipo richiede una base di adesione volontaria agli obiettivi di trasformazione attraverso la riflessione: condizione che non sempre può essere realizzata. La volontarietà - o quantomeno l'ampia disponibilità - è peraltro il tratto specifico di questo tipo di interventi, ben diversi rispetto ad altri che puntano all'innovazione metodologica e tecnologica di un determinato contesto o a realizzare nuove configurazioni istituzionali, organizzative o gestionali. Per questi ultimi la realtà sociale oggetto di innovazione e gestione è quasi sempre assunta come una sorta di black box nella quale immettere risorse e criteri che possono generare nuovi tipi di

risultato, più efficaci ed efficienti rispetto ai bisogni finali da soddisfare. Un intervento come *Reflect-or*, invece, può svilupparsi e ottenere effetti proprio in quanto penetra la *black box* della struttura culturale e sociale alla base del funzionamento di un sistema e interroga le soggettività agenti nel sistema stesso rispetto alle capacità (operative, relazionali ed emozionali) che possono consentirne la trasformazione.

Diffondere questo tipo di interventi nei servizi pubblici appare oggi come un compito insieme necessario e appassionante. Un passo fondamentale in questa direzione sarà compiuto quando si riuscirà a creare un ponte tra le visioni che tendono alla *ristrutturazione* dei servizi pubblici e quelle che tendono al loro *ripensamento* dall'interno. Un ponte che richiede un dialogo, non facile ma necessario, tra tendenze innovative *top-down* e tendenze innovative *bottom-up*. O, in altri termini, che richiede il bilanciamento tra *exploration* di nuove opportunità di sviluppo - affidato a interventi che fanno leva sulle persone e sulle pratiche - ed *exploitation* a regime delle opportunità stesse - attraverso azioni per il recupero dell'efficienza e dell'economicità dei servizi che non vogliono risolversi in distruzione secca delle risorse esistenti.

Attraverso questo incontro, tenendo conto della crucialità delle *persone* e delle *pratiche* proprie di un determinato campo, come è stato l'orientamento nel caso di *Reflect-or*, potrà essere valorizzata anche la ragguardevole mole di strumenti, riflessioni e indirizzi che sinora si sono concentrati sulle dimensioni istituzionali della "riforma" e, per altri versi, sull'attrezzatura metodologica delle attività¹¹.

¹¹ Importanti indicazioni a questo riguardo provengono da: Pavoncello D. (a cura di), *Le azioni sperimentali nei Centri per l'Impiego: verso una personalizzazione dei servizi*, I libri del Fondo Sociale Europeo, Soveria Mannelli, Rubettino, 2010