

EDITORIALE

Inauguriamo con questo numero una serie di riflessioni sul lavoro e sui cambiamenti che stanno attraversando il mondo del lavoro, le professioni, le organizzazioni – temi che saranno oggetto, come in passato la Pubblica Amministrazione e la Cultura della formazione, di un monografico e di un evento pubblico – con un primo contributo cui seguiranno nei prossimi numeri ulteriori riflessioni.

L'articolo di **Lauro Mattalucci** pone al centro una domanda: “**Qualità del lavoro? Se ne parla ancora?**”, richiamando l'attenzione su un tema ampiamente dibattuto negli anni '60 e '70 negli studi di sociologia del lavoro, in collegamento anche alle passate sperimentazioni aziendali sui nuovi modelli di organizzazione del lavoro (che ricercavano una maggior produttività e flessibilità organizzativa ed un maggior livello di professionalità e di *job satisfaction* dei lavoratori), tema oggi in gran parte relegato in secondo piano sotto la spinta di una scottante urgenza di questioni quali la disoccupazione, la precarietà del lavoro e il sistema di *welfare*. L'Autore, dopo aver ripreso i principali capisaldi di progettazione organizzativa derivanti dall'approccio socio-tecnico, sottolinea, oltre le forme di retorica che hanno attraversato negli anni i temi della qualità del lavoro e più in generale dello sviluppo organizzativo e del personale, i possibili ambiti applicativi: dalle implicazioni organizzative che entrano in gioco con la implementazione di applicazione ICT (specie quando esse comportano maggiori interazioni in rete), allo sviluppo di quei sistemi a legame debole che vengono a crearsi in virtù di strategie di rete adottate per affrontare una determinata politica pubblica, con riferimento, in particolare, ai *policy network*.

Seguono una serie di contributi dedicati alla figura del tutor e alla “costellazione” di ruoli, come sottolinea **Tiziana Teruzzi** (“**Figura di supporto cercasi: rischio o opportunità nella sovrapposizione di professioni?**”), che possono instaurare una relazione di supporto per lo sviluppo delle risorse di un'organizzazione, figure con caratteristiche e finalità più variegata di quello che comunemente possa sembrare. L'Autrice propone una lettura delle diverse professionalità interne ed esterne – dal tutor, appunto, al mentor, al coach, estendendo la riflessione anche al Docente e al Consulente-Formatore (nell'accezione più volte proposta in questa rivista) – lasciando aperta al dialogo la questione degli incerti confini e delle condizioni per cui possa considerarsi produttivo un ruolo o l'altro, chiedendosi se e quando sia appropriato il coinvolgimento di alcune figure in particolare, e come possa essere valutata l'efficacia dell'azione di supporto, in particolare quando vi sia un investimento in risorse esterne.

Più concentrati sul tutor nello specifico i contributi successivi. **Giovanni Gaetano Reale e Ornella Scandella** (“**La tutorship per l'inserimento di giovani neoassunti nei contesti aziendali**”) propongono una riflessione sulla funzione tutoriale a supporto dell'inserimento dei neoassunti, in particolare dei giovani al loro primo ingresso nel mondo del lavoro. Gli Autori si sono basati, oltre che sulla letteratura di riferimento della tutorship, sull'analisi di alcune esperienze promosse in ambito aziendale, identificando approcci metodologici che ispirano le azioni organizzative relative all'ingresso dei giovani nelle realtà imprenditoriali italiane. Vengono presentate le esigenze e i bisogni che aziende e persone sembrano esprimere riguardo al loro “incontro”, e individuate strategie e tattiche aziendali per far fronte alla fase delicata dell'inserimento in un nuovo contesto lavorativo. Vengono focalizzati gli

interventi di tutorship destinati all'accompagnamento del neoassunto, presentando approcci e alcune esperienze. Dall'analisi svolta, emergono allo stato attuale due tendenze nella messa in opera di interventi tutoriali per giovani neoassunti, cui sono state attribuite denominazioni ispirate al loro principale scopo: quella "socializzante", focalizzata sullo sviluppo o potenziamento delle competenze trasversali e sullo sviluppo del senso di benessere e sicurezza, che può avere incidenza sul miglioramento del clima aziendale; quella "professionalizzante", focalizzata sullo sviluppo o potenziamento delle competenze tecnico professionali.

L'articolo di **Rossana Di Renzo** ("**Aver cura della tutorship in sanità**") riporta il caso dell'Azienda USL di Bologna – sede di tirocinio per le diverse figure professionali sanitarie: tecniche, sociali, ed educative –, il cui Servizio Formazione garantisce la programmazione, l'organizzazione e la realizzazione dei tirocini attraverso la rete dei referenti aziendali di tirocinio e dei tutor di tirocinio. L'Autrice parte dall'assunto che le organizzazioni sempre più pongono attenzione alla funzione tutoriale in quanto i tutor sono facilitatori che veicolano saperi, valori, cultura professionale e aziendale con modalità e strumenti che sviluppano apprendimento: per comprendere le ragioni e le condizioni di un tirocinio efficace ai fini dell'apprendimento, nell'articolo sono intrecciate dimensioni organizzative, funzioni tutoriali, narrazioni di esperienze di tirocinio e tematiche che l'organizzazione affronta e riflette per migliorare i percorsi di tirocinio. Viene illustrato il modello di tutorship adottato dall'Azienda, che si fonda su alcune scelte strategiche, su principi che guidano la funzione tutoriale e scelte organizzative che consentono di realizzarli. Nell'Azienda USL di Bologna sono presenti due modalità della formazione professionale: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro. Nel contributo viene approfondita la riflessione sulla formazione al lavoro, con la sua componente professionalizzante, e messa in evidenza l'importanza di organizzare e presidiare tutte le dimensioni della struttura organizzativa della tutorship e della funzione tutoriale agita. Viene inoltre dato spazio alle esperienze narrate dai tirocinanti e infine vengono tracciati i temi della responsabilità, del rischio e del potenziale errore che in sanità rappresenta un problema dibattuto e su cui si interviene con modalità di prevenzione o azioni di miglioramento.

L'articolo di **Antonio Zanardo** è centrato sui percorsi formativi destinati agli operatori socio educativi ("**La formazione degli operatori socio-educativi**"): l'articolo – riprendendo un tema che costituisce per *Dialoghi* uno dei punti chiave di riflessione – intende proporre alcune riflessioni peculiari circa la professione educativa. Oltre a disquisire sui vari aspetti che la caratterizzano, si affronta la formazione da un ampio punto di vista, ossia considerando le varie sfumature del ruolo e gli obiettivi dell'apprendimento che si intersecano su vari livelli di conoscenza. Nella stesura dello scritto ci si riferisce all'esperienza pratica dell'educazione, più che a modelli concettuali, per offrire un panorama di estrema complessità che spesso viene sottovalutato. La formazione, oltre a costituire una solida base professionale, si staglia parallelamente in competenze che a volte valicano il confine della maturazione personale, indispensabile proprio per arricchire le competenze relazionali. Un mestiere in cui la relazione è lo strumento cardine per il cambiamento e in cui risulta fondamentale una capacità di tenuta emozionale particolarmente solida.

In collegamento con il dibattito sui temi del lavoro, dei cambiamenti che lo segnano e delle condizioni per le quali si può parlare di qualità del lavoro, si pone il filone dedicato alla presenza femminile nelle organizzazioni. Già affrontato in questa rivista sotto il profilo normativo, e in previsione di dedicare un congruo spazio alla complessità della questione di

genere, tale ampio ambito prevede anche una serie di **Interviste**, condotte da **Elena Sarati**: inaugurate nel 2013 dalla testimonianza di **Roberta Silva**, Amministratore Delegato e Direttore Generale di Bose Italia, in questa sede presentiamo le voci di **Chiara Bisconti**, Assessora al Benessere, Qualità della vita, Sport e tempo libero, Risorse umane, Tutela degli animali, Verde, Servizi generali del Comune di Milano; **Linda Gilli**, Presidente e Amministratore delegato di Inaz e Cavaliere del Lavoro; **Laura Viganò**, Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari dell'Università degli Studi di Bergamo, già Preside della Facoltà di Economia dal 2007 al 2012. Conclude, quale *addendum*, un dialogo con **Cinzia Sasso**, Giornalista de "la Repubblica", autrice di un volume che raccoglie trentacinque interviste a donne in posizione di vertice, scelte tra le numerose effettuate nell'arco degli anni.

Chiude il numero il consueto appuntamento con i **Racconti** di **Mauro Bini** ("**La bolla di lavoro**"), ispirati ai temi delle organizzazioni e del lavoro, in questo caso particolarmente vicini alle questioni che saranno al centro dell'attenzione di *Dialoghi* nei prossimi mesi. Il racconto – che affronta con la consueta ironia il resoconto di un caso di una azienda pubblica in cui la difesa di interessi particolaristici e di rapporti di potere finisce per mortificare gli sforzi di miglioramento delle performance organizzative – apre le porte a riflessioni su parole d'ordine, quali responsabilità e merito, tanto invocate nel discorso pubblico quanto difficili da tradurre efficacemente in prassi gestionali.

Milano, Luglio 2014