



SUFFP

SCUOLA UNIVERSITARIA
FEDERALE PER LA
FORMAZIONE PROFESSIONALE

*L'eccellenza svizzera
nella formazione professionale*

INDAGINE RELPLUS: EXECUTIVE SUMMARY

Autori

Delia Cattani, Furio Bednarz, Deli Salini

Su incarico di

Dipartimento dell'educazione della cultura e dello sport del Cantone Ticino (DECS) -
Progetto cantonale LINEA

Lugano, 14 ottobre 2022

Proposta di citazione:

Cattani, D., Bednarz, F., Salini, D., (2022). Indagine RelPlus: Executive Summary. Scuola universitaria federale per la formazione professionale SUFFP / Progetto LINEA - Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS) del Cantone Ticino.



1 PREMESSA

Il percorso formativo RelPlus, oggetto del nostro studio, rientra nel più ampio Progetto *LINEA - Sostegno a docenti in difficoltà e promozione del benessere*. In particolare, si tratta di un intervento formativo nato nel 2014 volto a costruire relazioni interpersonali positive e indirizzato a funzionari dirigenti e insegnanti degli istituti scolastici ticinesi (provenienti da scuole comunali, scuole medie, scuole medie superiori e scuole professionali). L'indagine si situa all'interno di una costellazione di studi e ricerche promosse e sostenute dal servizio LINEA con l'obiettivo di sviluppare l'azione preventiva tramite uno dei quattro canali d'intervento del progetto: la ricerca.

2 METODOLOGIA D'INDAGINE

L'indagine si è articolata in tre fasi. La prima aveva l'obiettivo di evidenziare la dimensione concettuale, gli elementi di carattere innovativo della proposta RelPlus e alcune ipotesi di sviluppo in un'ottica di modellizzazione del percorso formativo. Per lo svolgimento di questa fase è stata elaborata in primis una cornice teorica di riferimento e in seguito un'analisi di tutto il corpus documentale a disposizione delineando genesi e sviluppo del progetto. Sono state svolte, infine interviste con i responsabili il progetto e focus group con i beneficiari del percorso formativo (funzionari dirigenti e collaboratori degli istituti scolastici ticinesi).

Nella seconda fase, al fine di delineare le prospettive di trasferibilità e valorizzazione del modello, lo sguardo si è allargato su una serie di buone pratiche nell'ambito del benessere organizzativo, sviluppate in questi anni in settori diversi. Per lo svolgimento di questa fase di indagine è stato innanzitutto delineato uno schema interpretativo di riferimento sui temi emergenti della responsabilità sociale d'impresa e in particolare sulle relazioni tra formule organizzative e ricerca del benessere nel contesto lavorativo come premessa di buon funzionamento dell'organizzazione stessa. Successivamente sono state reperite alcune buone pratiche afferenti a vari settori professionali, infine sono state svolte delle interviste di approfondimento con alcuni testimoni significativi che hanno sperimentato le pratiche in questione in prima persona.

Sulla base dei risultati emersi dalle fasi precedenti e del contributo di un'ultima testimonianza sull'esperienza di trasferibilità del modello RelPlus al settore sociale, sono stati messi in luce gli elementi di sviluppo del modello e le condizioni di trasferibilità ad altri contesti professionali dando corpo alla terza parte dell'indagine.

3 RISULTATI PRINCIPALI

P A R T E 1

La prima parte dello studio inquadra l'esperienza di RelPlus come esperienza paradigmatica di apprendimento in età adulta. Vi si richiama l'importanza degli elementi trasformativi presenti nel dispositivo, alla luce della *comprehensive theory* avanzata da Illeris (2007), ove hanno un posto centrale il ruolo del pensiero critico e delle spirali riflessive attivate dai processi di *triple learning loop* (Mezirow, 2000; Stroobants, Chambers, Clarke, 2007; Biasin, 2016). Generatori di apprendimenti complessi, i processi attivati da RelPlus evidenziano alcune dimensioni che sono da considerarsi tra loro complementari: dimensione affettiva, dimensione relazionale e dimensione cognitiva. Attraverso questa lente interpretativa vengono analizzati i risultati di questa prima fase di indagine. Le testimonianze raccolte, riprese in una prospettiva multiattoriale e longitudinale, confermano grazie alle loro convergenze la centralità degli elementi dell'offerta formativa RelPlus messi a fuoco nel modello di riferimento.

I dati emersi dai questionari di soddisfazione (feedback dei partecipanti forniti alla fine di ogni edizione), le interviste e i focus group sono concordi nell'assegnare alla dimensione relazionale dell'offerta un ruolo centrale e determinante per lo sviluppo di apprendimenti significativi nel campo delle *relazioni interpersonali positive*. Dunque, il gruppo come laboratorio relazionale, territorio fertile e protetto dove poter allenare e sperimentare sé stessi e la relazione con gli altri prima di trasferire nuove pratiche e innestare nuove



culture relazionali nei propri ambiti di provenienza. Condividere questa avventura in un clima di benessere che possa favorire ascolto, empatia, apertura e uno spirito solidale e collaborativo dello stare e del lavorare insieme. L'importanza di partecipare con un gruppo di sede viene evidenziata in tutte le testimonianze per eludere il senso di solitudine nella promozione di nuove culture relazionali all'interno della propria istituzione.

La prima fase di indagine ha avuto l'obiettivo di portare a modello la proposta formativa RelPlus secondo una prospettiva di sostenibilità e trasferibilità. In questo senso la sostenibilità del modello dipende dalla capacità di assicurare il "ritorno nel contesto", ovvero la presenza di condizioni organizzative coerenti che facilitino l'implementazione del nuovo *habitus* relazionale, che portino a consolidare nuove posture. Tra gli altri elementi che fanno del percorso un modello replicabile vi è un approccio all'apprendimento di tipo esperienziale, accomodativo e trasformativo, che mira a rafforzare la capacità dei partecipanti di decostruire e ricostruire i loro schemi mentali per far posto a nuovi stimoli e input supportato da un'azione di *scaffolding* facilitante. L'intreccio sempre presente tra dimensione affettiva e relazionale dell'apprendimento, si traduce nella cura intenzionale del "benessere" e della condivisione conviviale vissuta sin dall'ingresso nel percorso formativo e ancora viva nel ricordo dei partecipanti. Viene messa in luce la centralità della relazione tra partecipanti e formatori e la cura posta nel favorire l'attivazione di relazioni positive e agerarchiche tra tutti gli attori, che assume valore pedagogico nel momento in cui è anche obiettivo primario di apprendimento. L'attenzione alla dimensione riflessiva, la costruzione di competenze relazionali e comunicative trova riscontro nella proposta, all'interno della formazione, di uno schema comunicativo coerente, basato sulla relazione non giudicante, sul confronto rispettoso tra le opinioni, condotto eticamente. Solo in questo modo si può lavorare sulle esperienze personali e sulle biografie, al fine di trovare le energie necessarie a interiorizzare il cambiamento e ad assimilare nuove conoscenze.

P A R T E 2

La seconda fase di indagine si avvale della sinergia attivata con il progetto Re Care¹ e in particolare mira a definire gli spazi di integrazione del dispositivo RelPlus nella progettazione di offerte formative volte a favorire il benessere organizzativo, guardando ad un settore – quello del lavoro di cura – che vive problematiche simili a quello dell'educazione. Il settore dell'insegnamento e il settore sanitario condividono infatti, elementi di tensione e criticità organizzativa dovuti alla crescita e diversificazione dei bisogni, all'evoluzione delle professioni, alla complessificazione dei sistemi relazionali. A partire dall'analisi delle buone pratiche reperite, è risultato pertinente attivare un collegamento tra le indagini RelPlus e Re Care in grado di nutrire entrambe le prospettive di analisi e intervento e immaginare il trasferimento del modello RelPlus verso altri contesti professionali, in particolare quello sanitario.

Questa seconda parte delinea una specifica cornice teorica in grado di fornire delle categorie di analisi corrispondenti a sette aree di promozione del benessere all'interno delle organizzazioni: *riconoscimento in termini economici* (remunerazione, compensazioni, vacanze, bonus) *salute e sicurezza*, *coinvolgimento di lavoratori e lavoratrici*, *crescita e sviluppo di lavoratori e lavoratrici*, *equilibrio tra vita privata e vita lavorativa*, *rapporti sociali positivi*, *benessere e qualità dei servizi e delle relazioni con stakeholders* (Grawitch et. al., 2007; Robertson e Tinline, 2008; Salanova e Schaufeli, 2009). Sono stati presi in considerazione dieci progetti di intervento (buone pratiche), e tramite un'analisi trasversale è stato possibile evidenziare le aree sulle quali viene posta maggiore attenzione e identificare così alcune tendenze dei contesti professionali attuali – soprattutto nel settore sanitario - in tema di benessere.

¹ Ricordiamo che il progetto cantonale Re Care - Favorire REinserimento e REsilenza nelle cure si propone di contribuire al mantenimento e al reinserimento del personale nelle cure di lunga durata agendo in modo integrato sul management, sul personale in forza (nei diversi ruoli professionali) e sul personale qualificato uscito dal settore ma desideroso di rientrarvi a condizioni sostenibili. Il progetto è stato finanziato dalla SEFRI per 24 mesi a partire dall'autunno 2020 (DECS-DFP, 2019).



Le buone pratiche analizzate tendono a focalizzare i propri interventi sulle aree riguardanti il *benessere e la qualità di servizi e relazioni con gli stakeholders*, il *coinvolgimento e la crescita personale e professionale di lavoratrici e lavoratori*. In questo senso si può osservare l'orientamento verso una dimensione identitaria del lavoro come mezzo di realizzazione personale e di partecipazione sociale (Bochicchio, in Bochicchio e Rivoltella, 2017) dove l'importanza dell'aspetto formativo del lavoro in termini di *lifelong, lifewide e lifedeeep learning* è fortemente collegato a una prospettiva di capacitazione in grado di allineare finalità e talenti del collaboratore con quelli dell'organizzazione tramite processi di coinvolgimento e partecipazione (Loiodice in Bochicchio e Rivoltella, 2017).

Un'analisi comparativa ha messo in luce i punti di contatto tra le aree su cui agisce RelPlus e le aree di tendenza su cui muovono le buone pratiche analizzate nonché sui bisogni del personale infermieristico rilevate grazie all'indagine Re Care. Questo ha permesso di sottolineare come RelPlus sia un modello dai caratteri fortemente innovativi, confermati dall'analisi di letteratura e dalla testimonianza delle buone pratiche raccolte. In particolare, si può immaginare di trasferire il modello RelPlus a livello cantonale nel settore sanitario a due livelli: promuovendo *relazioni interpersonali positive* e attivando concrete *possibilità di crescita e sviluppo personale e professionale* secondo una prospettiva di *job design*.

P A R T E 3

Nell'ultima fase d'indagine si affrontano le prospettive di trasferibilità del modello RelPlus e vengono proposte alcune riflessioni e ipotesi di sviluppo sulla base della dinamicità e della reattività ai bisogni emergenti, proprie del modello. Per indagare le ipotesi di trasferibilità viene raccolta un'ultima testimonianza offerta da due partecipanti al percorso RelPlus provenienti dal settore sociale, ovvero non appartenenti in modo diretto al mondo scolastico. Le due partecipanti hanno confermato le caratteristiche trasformative dell'esperienza collocandola come possibilità per la creazione di un nuovo *habitus* relazionale anche in un contesto altro da quello scolastico. In particolare, le due interlocutrici a seguito dell'esperienza RelPlus hanno attivato nella loro associazione nascente due aree di intervento: quella riguardante i *rapporti sociali positivi* e il *coinvolgimento dei propri collaboratori/trici*. Questi due aspetti trovano peraltro pieno riscontro tra le aree ritenute prioritarie dalle buone pratiche prese in esame, confermando la possibilità che RelPlus, con il suo ampio ventaglio di azione, possa divenire effettivamente un modello da trasferire ad altri settori in risposta alle esigenze e alle sfide di contesti professionali che hanno le caratteristiche della complessità e dell'intensità relazionale. Per quanto riguarda la trasferibilità al mondo sanitario a partire dal modello RelPlus è possibile mettere in luce alcune condizioni essenziali:

ATTITUDINE IMPRENDITIVA: la presenza di figure trainanti e di un gruppo di lavoro interprofessionale di sostegno, oltre che di un team appassionato.

APPROCCIO ECOSISTEMICO: occorre che la formazione, quando si affronta un problema multidimensionale come quello del benessere organizzativo e della sua relazione con l'efficacia delle prestazioni, sia concepita all'interno di un dispositivo che affronti le diverse dimensioni dello stress, fornendo risposte di anticipazione, formazione ma anche contenimento e alternativa. In questo senso le misure proposte dal servizio LINEA forniscono indicazioni particolarmente importanti.

APPROCCIO RIFLESSIVO: è essenziale l'attivazione di una didattica riflessiva, che tenga in equilibrio approccio esperienziale, tempi e spazi per la presa di distanze. Muoversi favorendo meta riflessioni, ma anche riflettere concretamente sul *qui e ora* del contesto in cui si opera. Coltivare questo approccio e favorire in seguito una logica demoltiplicatrice.

INTERPROFESSIONALITÀ E RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE: occorre riconoscere e perseguire coerentemente la centralità della dimensione interprofessionale che genera apprendimento organizzativo, liberarsi dalla rigidità dei protocolli, che dominano nel lavoro sociale e sanitario, imparare a vivere in comunità di pratica aperte, capaci di sospendere il giudizio, di alimentare l'ascolto e le sinergie.



4 IPOTESI DI SVILUPPO

Le ipotesi di sviluppo del modello RelPlus, rilevate grazie alle tre fasi di indagine, si snodano sui seguenti assi:

SETTING FORMATIVO: a partire dalle diverse opinioni espresse dai rispondenti (per alcuni la durata del corso è troppo lunga mentre per altri questo arco di tempo permette di approfondire maggiormente contenuti e relazioni) e soprattutto dalle esperienze di formazione a distanza, indotte dalla pandemia da Covid, si apre una riflessione sulla sostenibilità di un percorso di lunga durata, molto centrato sulla fisicità delle relazioni che si stabiliscono nel tempo. La valenza di questo percorso formativo, la cui durata rafforza le possibilità di attivare apprendimenti significativi, potrebbe essere perseguita anche valorizzando un mix ibrido di presenza (momenti centrati sulla relazione e la collaborazione) e distanza (input conoscitivi e consolidamento degli apprendimenti, ma anche continuità della relazione tra una sessione e l'altra).

(R)PENSARE LA CERTIFICAZIONE: rimane aperta la questione di come poter patrimonializzare gli apprendimenti acquisiti. Nelle testimonianze raccolte questa scelta è stata prevalentemente apprezzata togliendo l'ansia della prestazione indotta da una valutazione sommativa. Per taluni rimane nondimeno aperta la questione di come poter patrimonializzare i risultati conseguiti dai singoli a fronte di un percorso impegnativo. Il progetto di sede realizzato a fine corso, per esempio, costituisce un'occasione ideale per sviluppare la "messa in parola" delle prassi e consolidare in modo consapevole le competenze acquisite, esso potrebbe essere sede di validazione e attestazione delle stesse, spendibile all'interno di formazioni formali (come per esempio GeFo²) o semplicemente nel dossier professionale personale.

PROMUOVERE COMPETENZE PROGETTUALI: emerge la necessità di accompagnare e meglio strutturare la riflessione, soprattutto per gli aspetti progettuali poiché in molti contesti organizzativi non vi è abitudine a lavorare secondo una logica progettuale. Disegnare e implementare progetti di sede richiede accompagnamento e materiale di supporto, per evitare frustrazioni, dispersione, impossibilità di transfer nella pratica quotidiana di quanto appreso e vissuto nell'aula.

CREARE RETE E CONSENSO: viene evidenziata la necessità di creare maggiore legittimità a tutti i livelli gestionali circa le nuove prospettive relazionali che si vogliono sviluppare all'interno di un'organizzazione. I partecipanti menzionano inoltre, il bisogno di ritrovarsi a posteriori per dare continuità alla vita del gruppo, alle sinergie e alla dimensione di rete attivata durante il percorso formativo.

PROMUOVERE INTERPROFESSIONALITÀ E RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE: le dinamiche organizzative presenti nel mondo della scuola andrebbero lette interpretando il contesto di riferimento come ecosistema aperto, che interagisce con l'ambiente e coinvolge una pluralità di attori. Il sistema educativo – che è chiamato a produrre apprendimento – non può prescindere dalla qualità delle relazioni che si stabiliscono tra operatori della scuola, allievi e le loro famiglie creando quei legami "bridging" che creano ponti e agiscono nelle zone di contatto e prossimità tra persone portatrici di valori e ruoli diversi, essenziali per affrontare la complessità dei sistemi. In questa direzione particolarmente rilevante risulta essere la possibilità di costituire gruppi di partecipanti eterogenei, per rafforzare la dimensione interprofessionale e multi-attoriale.

LEADERSHIP E FOLLOWERSHIP: lavorare sulla complessità degli ecosistemi organizzativi significa anche accogliere un punto di vista "integrato" sul ruolo che hanno i comportamenti di followership nel rendere praticabile una buona leadership. Si tratta di un aspetto che RelPlus ha implicitamente affrontato nell'ottica di ripensare le relazioni negli ecosistemi organizzativi e gli stili di leadership. In questo senso RelPlus si caratterizza come esperienza pionieristica, paradigmatica di un modo molto attuale di affrontare gli eventi e al contempo sostenibile in un ecosistema sotto stress come quello educativo.

² CAS Gestione della Formazione per dirigenti di istituzioni formative