



LA FORMAZIONE BLENDED FISAC/CGIL: UNA PROPOSTA



LA FORMAZIONE BLENDED: PERCHÉ?

A partire dalla primavera del 2020, la nostra Formazione si è dovuta confrontare con la difficoltà (se non l'impossibilità) di organizzare eventi formativi di tipo tradizionale, che oggi definiremmo "in presenza". Abbiamo quindi costruito un modello di formazione a distanza, basato su alcuni presupposti:

- aule virtuali "in sincrono", ossia che vedono la presenza contemporanea, in collegamenti in videoconferenza, di docenti e discenti;
- pochi partecipanti per ogni edizione, per favorire la conoscenza, l'interazione, la socializzazione e la partecipazione di ognuna e ognuno;
- corsi modulari, composti da diversi incontri di breve durata (in media, da 60 a 120'), per evitare affaticamento e rendere gli eventi formativi meglio integrabili con le agende delle e dei partecipanti;
- compiti intermodulo, da svolgere in gruppi, per

mantenere alta l'attenzione sulla materia oggetto della formazione e favorire ulteriormente la socializzazione.

I risultati sono stati molto incoraggianti, e hanno permesso, negli ultimi due anni, di erogare molta formazione (più di quella che la nostra struttura è normalmente in grado di erogare), mantenendo molto alta la qualità dell'esperienza per le / i partecipanti, con risultati di assoluto interesse.

Oggi, nel mese di gennaio 2023, le proiezioni della comunità scientifica internazionale mostrano una evoluzione dell'emergenza sanitaria che si sta assestando nello stato endemico, pur con qualche preoccupazione derivante dalla situazione cinese, di nuovo fuori controllo. Una situazione che dovrebbe consentirci, tra le altre cose, di riprendere, almeno in parte, ad organizzare con regolarità eventi formativi in presenza.

La Formazione Blended

Punti di Forza

Durata

Economia

Stabilità dell'intervento

Profondità

Formazione permanente

Futuro

Punti deboli

Impegno

Strumentazione

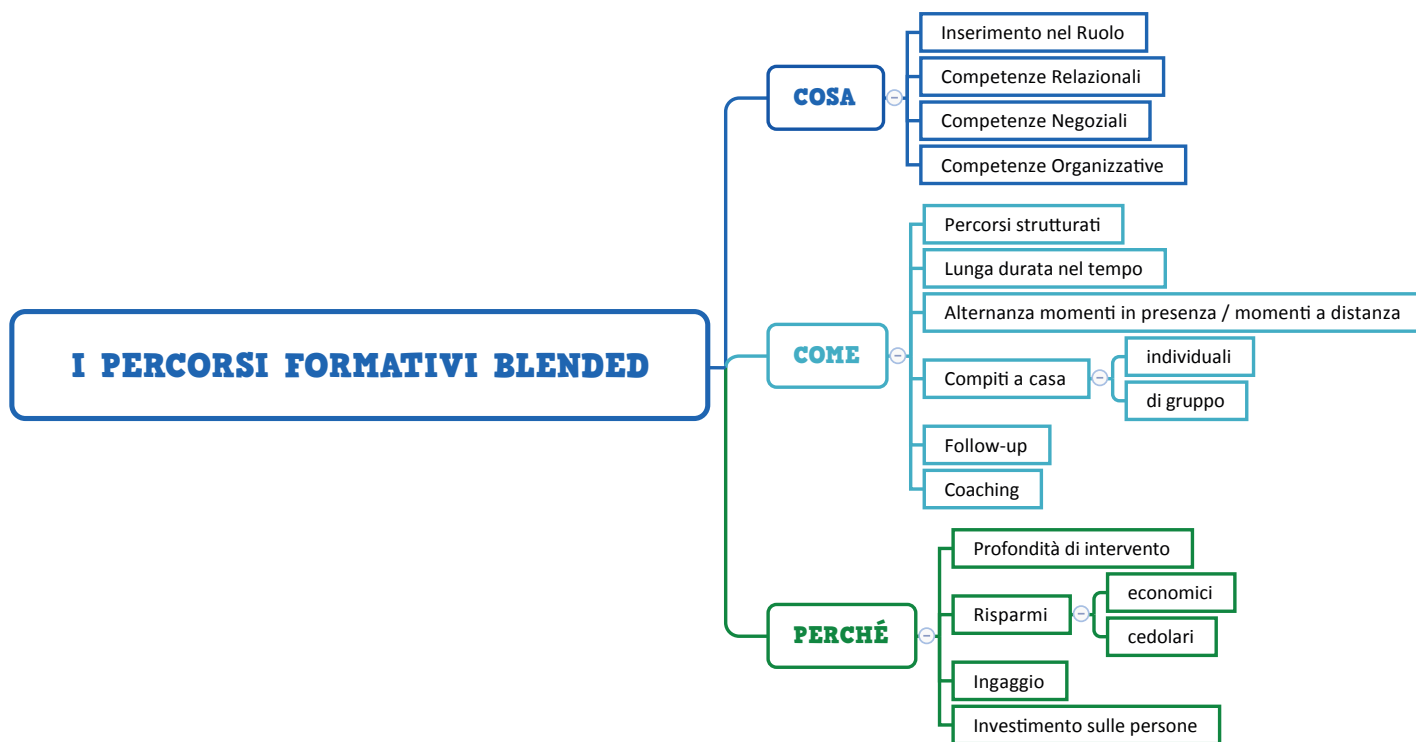
L'esperienza della nostra Formazione a Distanza ci sconsiglia, allo stesso tempo, di abbandonare quella modalità, che ha mostrato diversi punti di forza.

Di conseguenza, siamo convinte e convinti del fatto che sia tempo di immaginare un'evoluzione consistente del nostro modello formativo verso un sistema di formazione "Blended", nel quale, cioè, convivano momenti di formazione in presenza, di formazione a distanza "in sincrono" e, perché no, di possibilità di approfondimento dei temi e degli argomenti in modalità "asincrona", ossia con contenuti formativi residenti in permanenza su piattaforme informatiche accessibili alle / ai partecipanti al percorso formativo con i tempi e le modalità che preferiscono. I possibili vantaggi di un sistema di questo tipo sono rappresentati dalla possibilità di costruire percorsi formativi di lunga durata, economici, facili da organizzare e da frequentare, con momenti in presenza che favoriscano la socializzazione e lo scambio di esperienze insieme a occasioni formative modulari, in aule virtuali,

distribuite nel tempo e facili da inserire nelle agende, in vista di quel concetto di "Formazione Permanente" da tanto tempo inseguito ma, finora, mai realmente conseguita. Tutto questo potrebbe consentire alla nostra Organizzazione di impostare dei veri e propri **percorsi di sviluppo delle risorse**, in vista di un investimento sulle persone che domani dovranno accollarsi il peso della gestione della FISAC, in sostituzione del gruppo dirigente attuale.

Le due difficoltà principali, tuttavia, potrebbero essere rappresentate dall'impegno necessario per seguire percorsi formativi lunghi e impegnativi (in alcuni casi, prevediamo durate superiori all'anno, che potrebbero avvicinare l'intera valenza congressuale), e dall'esigenza, per le / i partecipanti, di essere dotati di *device* abbastanza aggiornati da consentire una partecipazione di qualità ai momenti di formazione a distanza.

I PERCORSI FORMATIVI BLENDED: COSA E COME?



Il secondo passaggio logico da affrontare, a mio avviso, è quello che ci porta a capire quale formazione debba essere basata sulle modalità Blended, come impostarla, quali vantaggi questa scelta possa produrre.

Andando per ordine, credo che i percorsi formativi che possano maggiormente beneficiare dell'impostazione "Blended" siano **quelli che, organizzati su sequenza logiche di corsi di formazione, hanno l'obiettivo di costruire competenze complesse.**

In particolare, ad oggi i quattro percorsi più adatti ap-

paiono essere:

- Il percorso di **introduzione al ruolo** per nuove e nuovi dirigenti sindacali;
- il percorso di **sviluppo delle competenze di natura relazionale**;
- Il percorso di **sviluppo delle competenze di natura negoziale**;
- il percorso di **sviluppo delle competenze di natura organizzativa**.

Si tratta di percorsi strutturati, ognuno dei quali possiede caratteristiche di omogeneità interna che consigliano una frequenza organica, dall'inizio alla fine, per poterne massimizzare gli effetti.

Il secondo aspetto da affrontare è quello delle caratteristiche che questi percorsi debbano avere per garantire efficacia ed efficienza.

In particolare, pensiamo a percorsi piuttosto strutturati, di lunga durata nel tempo (lo vedremo in particolare con le schede che li analizzano uno ad uno).

Si tratta di percorsi che alternano momenti in presenza con momenti di

formazione a distanza e compiti più o meno complessi da svolgere, individualmente o in gruppi, tra un modulo e l'altro di un singolo corso e, anche, tra un corso di formazione e l'altro.

La semplicità organizzativa delle modalità a distanza, tra l'altro, consente l'inserimento nei percorsi di momenti di *"follow-up"*, con la revisione dei lavori svolti, e, cosa altrimenti molto difficile da organizzare e gestire, interventi di coaching, individuali o in piccoli gruppi, che possono approfondire ulteriormente l'esperienza formativa, purché la frequenza sia del tutto

volontaria.

A questo punto, crediamo sia possibile tentare di comprendere quali siano i vantaggi di questa impostazione.

Ne individuiamo almeno quattro:

- una profondità dell'intervento formativo irraggiungibile con corsi di formazione di durata ridotta: le / i partecipanti restano concentrati sui temi oggetto di formazione a lungo, avendo tutto il tempo necessario per sedimentare le informazioni, le idee, le proposte;
- un alto livello di "ingaggio" delle persone, coinvolte in un investimento temporale significativo, che chiarisce al di là di ogni dubbio il supporto dell'Organizzazione;
- un'altissima possibilità di socializzazione, tra persone che per molti mesi sono coinvolte



insieme in momenti di scambio di idee e di crescita comune;

- un'opportunità di investimento sulle persone da parte dell'Organizzazione, che ha la possibilità di osservare a lungo le persone che potrebbero rappresentare il futuro per la FISAC e la CGIL a vari livelli.

Un detto Maori recita *"Sii un buon antenato: pianta alberi che non vedrai mai"*. La costruzione di percorsi così strutturati è il tentativo di applicare questa esortazione in termini concreti.

I PERCORSI FORMATIVI **BLENDED**: UNA PROPOSTA OPERATIVA



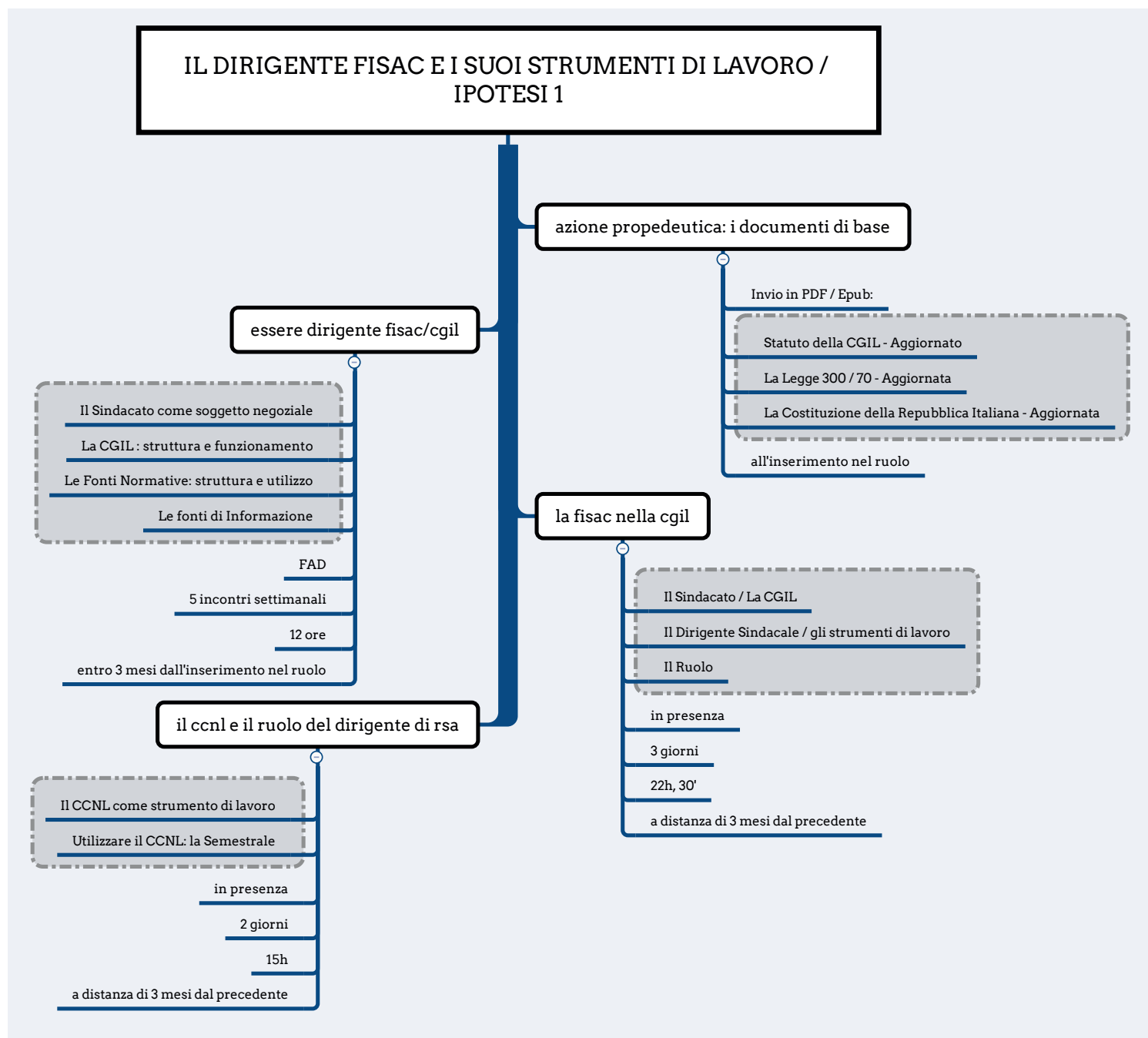
IL PERCORSO DI INSERIMENTO NEL RUOLO DELLE E DEI NEO DIRIGENTI SINDACALI FISAC

Allo scopo di venire incontro alle differenti possibilità ed esigenze delle diverse strutture, questa proposta comprende due differenti composizioni del percorso che, partendo dalle stesse premesse e prevedendo una struttura simile, prevedono:

nel primo caso, una impostazione più onerosa, con una profondità di intervento leggermente superiore; nel secondo, una impostazione meno onerosa, con una profondità di intervento leggermente inferiore, che comunque può garantire il raggiungimento di tutti gli obiettivi didattici fondamentali.

La prima possibile conformazione del percorso per l'introduzione al ruolo prevede quattro momenti:

IL PERCORSO DI INSERIMENTO NEL RUOLO - VERSIONE 1



- alla nomina del/della neo-dirigente sindacale, l'invio in formato .pdf e/o .epub dei documenti fondamentali (lo Statuto aggiornato della CGIL, il testo aggiornato della Legge 300/70, il testo aggiornato della Costituzione della Repubblica Italiana). L'azione deve testimoniare attenzione, interesse e investimento sulla nuova risorsa;
- entro tre mesi dall'inserimento nel ruolo, un'edizione del corso FAD "Essere Dirigente FISAC". Il corso, composto da cinque moduli settimanali di circa due ore l'uno con compiti da svolgere individualmente o in gruppo tra un modulo e il successivo, ha l'obiettivo di fornire le prime conoscenze necessarie a orientarsi nell'Organizzazione e a fornire le prime risposte alle / ai colleghi;
- entro tre mesi dal corso precedente, un'edizione del corso "La FISAC nella CGIL". Il momento formativo in presenza, della durata di tre giorni, ha l'obiettivo di approfondire le conoscenze sviluppate con il corso precedente, fornire la capacità di utilizzare i principali strumenti di lavoro e garantire uno spazio di riflessione sul ruolo;
- entro ulteriori tre mesi, un'edizione del corso "Il CCNL e il ruolo del Dirigente di RSA". Il corso in presenza, della durata di due giorni, si pone l'obiettivo di mettere a disposizione delle / dei partecipanti una conoscenza approfondita della struttura e dei contenuti del Contratto Nazionale, per l'acquisizione di un metodo per il suo utilizzo funzionale e completo, approfondendo allo stesso tempo la comprensione del ruolo del / della Dirigente di RSA, come attivato dal Contratto stesso.

Come dettagliato nella tabella sottostante, l'impegno orario del percorso è previsto pari a 49h 30' pro-capite, cui aggiungere, laddove presenti, i costi dei locali in cui svolgere i corsi in presenza, e il costo economico e orario del personale docente.

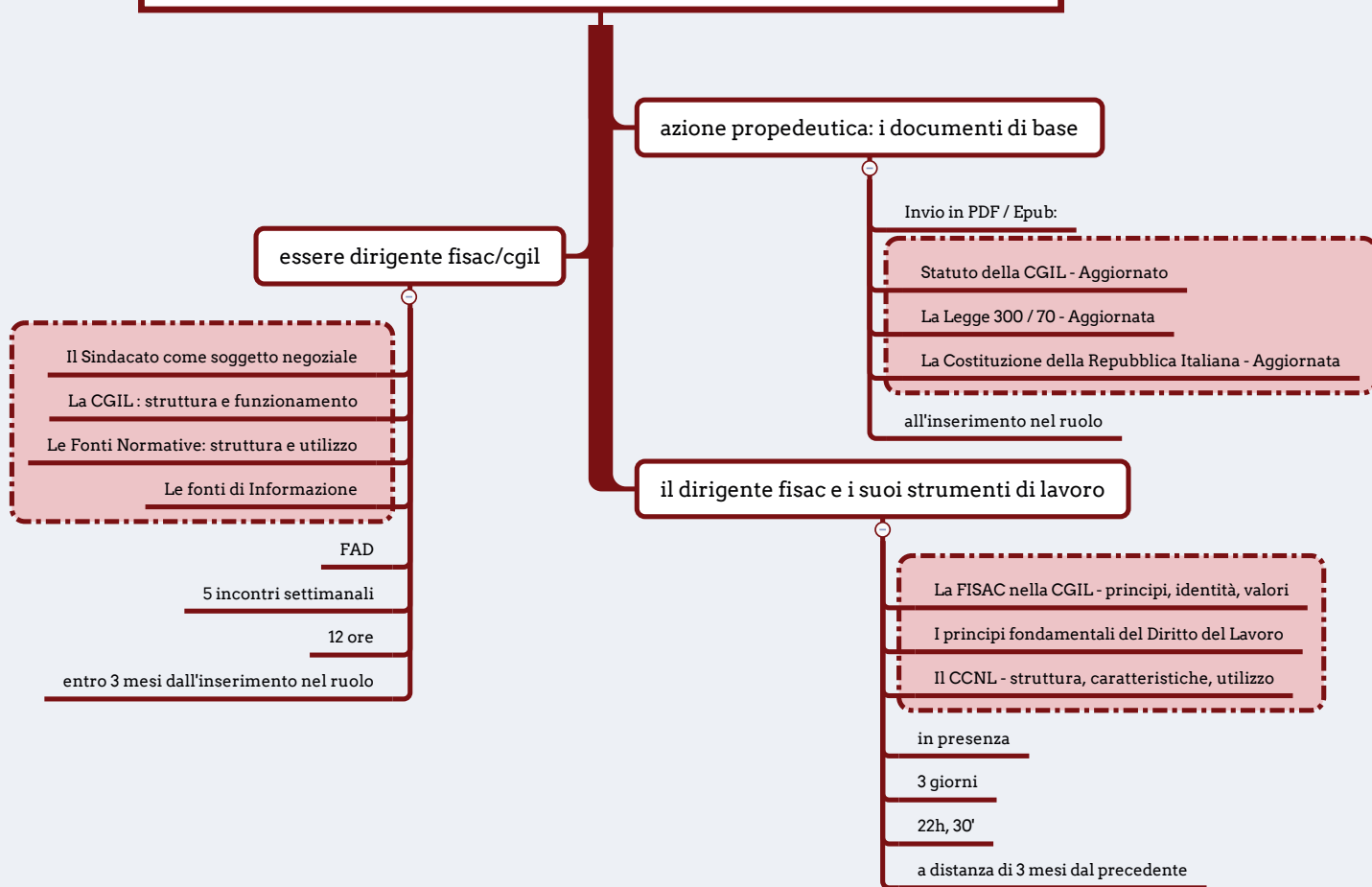
L'intero percorso abbraccia un arco temporale di circa 11 mesi.

Modulo	Impegno orario
Consegna materiale propedeutico	
	Intervallo
Essere Dirigente FISAC	12
	intervallo
La FISAC nella CGIL	22,5
	intervallo
La cassetta degli attrezzi	15
tot. Investimento ore pro-capite:	49,5

sviluppo temporale
12 settimane
5 settimane
12 settimane
3 giorni
12 settimane
2 giorni

durata complessiva:	43 settimane	11 mesi
---------------------	--------------	---------

IL DIRIGENTE FISAC E I SUOI STRUMENTI DI LAVORO IPOTESI 2



IL PERCORSO DI INSERIMENTO NEL RUOLO - VERSIONE 2

La seconda possibile conformazione del percorso per l'introduzione al ruolo prevede, attraverso l'accorpamento dei due corsi di formazione in presenza, tre soli momenti:

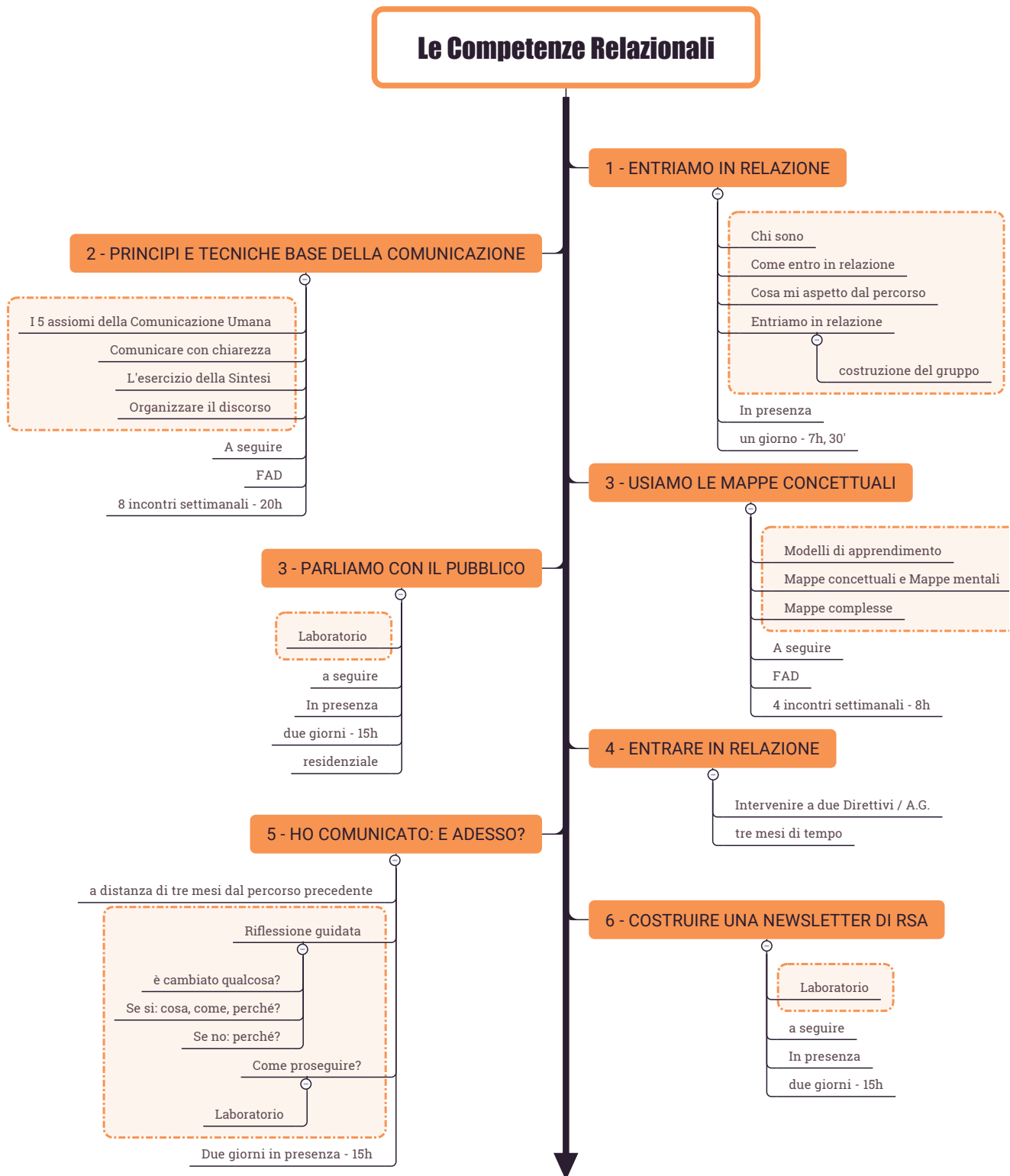
- alla nomina del/della neo-dirigente sindacale, l'invio in formato .pdf e/o epub dei documenti fondamentali (lo Statuto aggiornato della CGIL, il testo aggiornato della Legge 300/70, il testo aggiornato della Costituzione della Repubblica Italiana). L'azione deve testimoniare attenzione, interesse e investimento sulla nuova risorsa;
- entro tre mesi dall'inserimento nel ruolo, un'edizione del corso FAD "Essere Dirigente FISAC". Il corso, composto da cinque moduli settimanali di circa due ore l'uno con compiti da svolgere individualmente o in gruppo tra un modulo e il successivo, ha l'obiettivo di fornire le prime conoscenze necessarie a orientarsi nell'Organizzazione e a fornire le prime risposte alle / ai colleghi;
- entro tre mesi dal corso precedente, un'edizione del corso "Il Dirigente FISAC e i suoi strumenti di lavoro". Il momento formativo in presenza, della durata di tre giorni, ha l'obiettivo di approfondire le conoscenze sviluppate con il corso precedente, fornire la capacità di utilizzare i principali strumenti di lavoro, mettere a disposizione delle / dei partecipanti una conoscenza approfondita della struttura e dei contenuti del Contratto Nazionale, per l'acquisizione di un metodo per il suo utilizzo funzionale e completo, approfondendo allo stesso tempo la comprensione del ruolo del / della Dirigente di RSA, come attivato dal Contratto stesso.

Come dettagliato nella tabella sottostante, l’impegno orario del percorso è previsto pari a 34h 30’ pro-capite, cui aggiungere, laddove presenti, i costi dei locali in cui svolgere il corso in presenza, e il costo economico e orario del personale docente.

L’intero percorso abbraccia un arco temporale di circa 8 mesi.

Modulo	Impegno orario	sviluppo temporale	
Consegna materiale propedeutico			
	intervallo	12 settimane	
Essere Dirigente FISAC	12	5 settimane	
	intervallo	12 settimane	
Il Dirigente FISAC e i suoi strumenti di Lavoro	22,5	3 giorni	
tot. Investimento ore pro-capite:		durata complessiva:	
	34,5	30 settimane	8 mesi

IL PERCORSO DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE RELAZIONALI



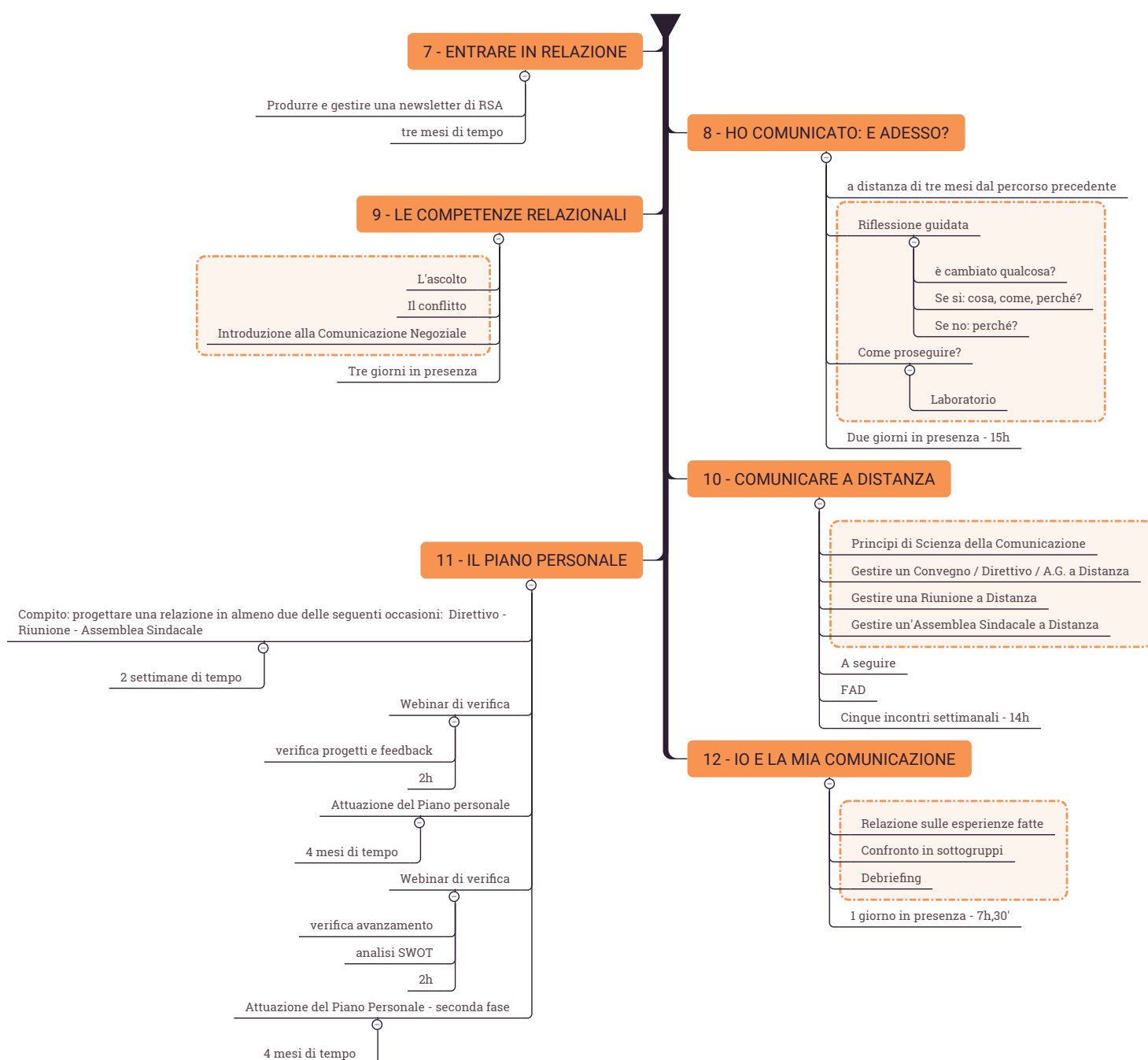
Il secondo percorso che tipicamente riteniamo vada affrontato nella costruzione delle competenze di ruolo del Dirigente FISAC ha come obiettivo la costruzione di competenze di natura relazionale: se infatti quello del Dirigente Sindacale è eminentemente un lavoro di relazioni, la consapevolezza dei meccanismi e dei principi che sottendono allo sviluppo, al mantenimento e alla gestione di relazioni funzionali è fondamentale per garantire una gestione corretta dei rapporti con tutti i soggetti con i quali veniamo in contatto.

La proposta di percorso sulle competenze relazionali si compone di ben 12 fasi e abbraccia un ampio arco temporale. Stiamo parlando, infatti, della costruzione di competenze trasversali piuttosto complesse, il cui sviluppo richiede molto lavoro e un discreto investimento di tempo.

Le dodici azioni formative, in aula e a distanza, si sviluppano in un arco di più di un anno e comprendono alcuni compiti da assegnare alle / ai partecipanti tra un corso e l'altro.

Si pongono l'obiettivo di contribuire allo sviluppo e all'affinazione delle principali competenze di natura relazionale che il ruolo richiede al Dirigente Sindacale, oggi:

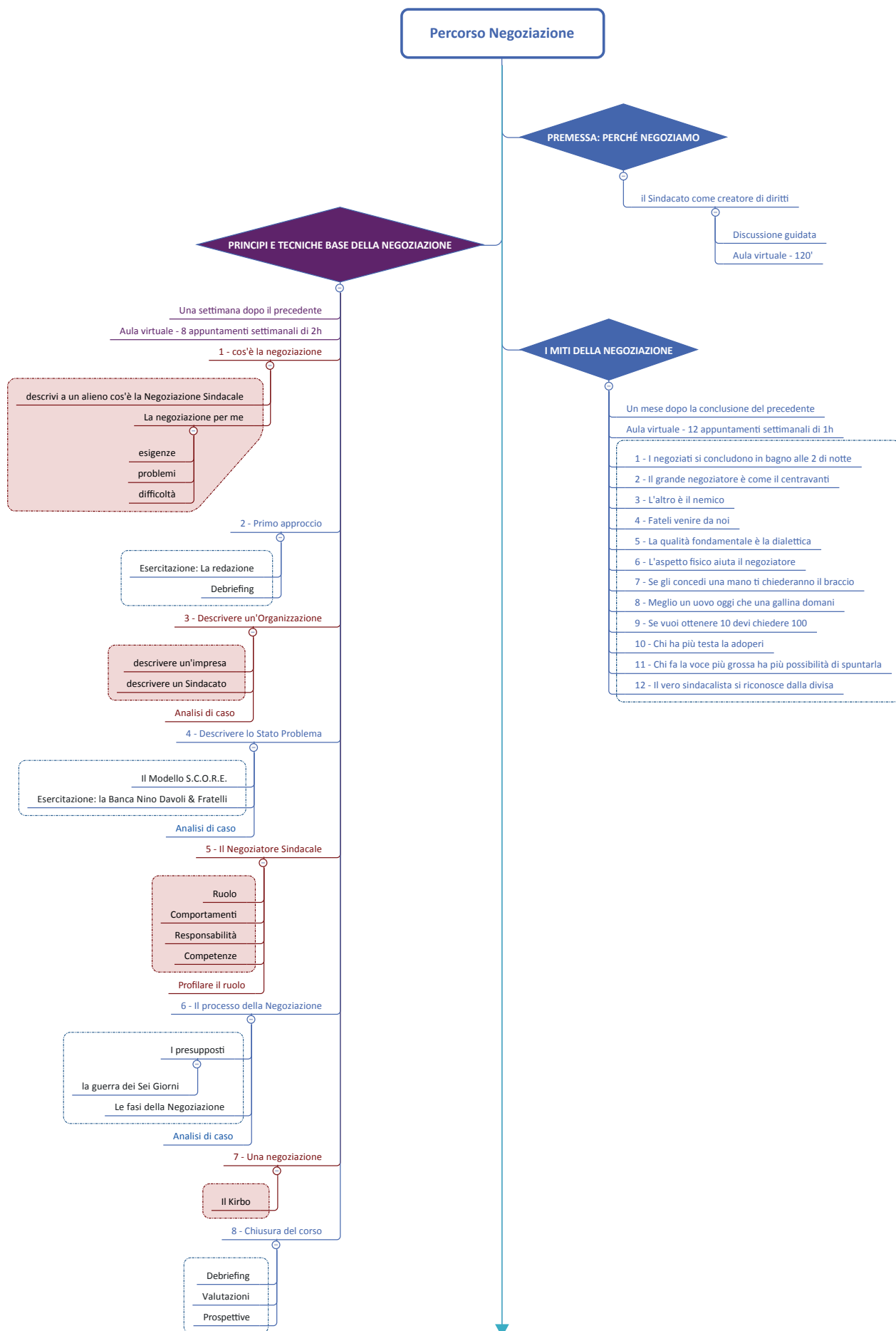
- sviluppare, approfondire e gestire relazioni funzionali,
- sviluppare la capacità di parlare in pubblico con efficacia,
- progettare, sviluppare e gestire dispositivi di comunicazione scritti di successo,
- affrontare con efficacia le situazioni problematiche e di conflitto,
- affrontare con la massima efficacia possibile la comunicazione a distanza, sfruttando le possibilità offerte oggi dalla tecnologia esistente.

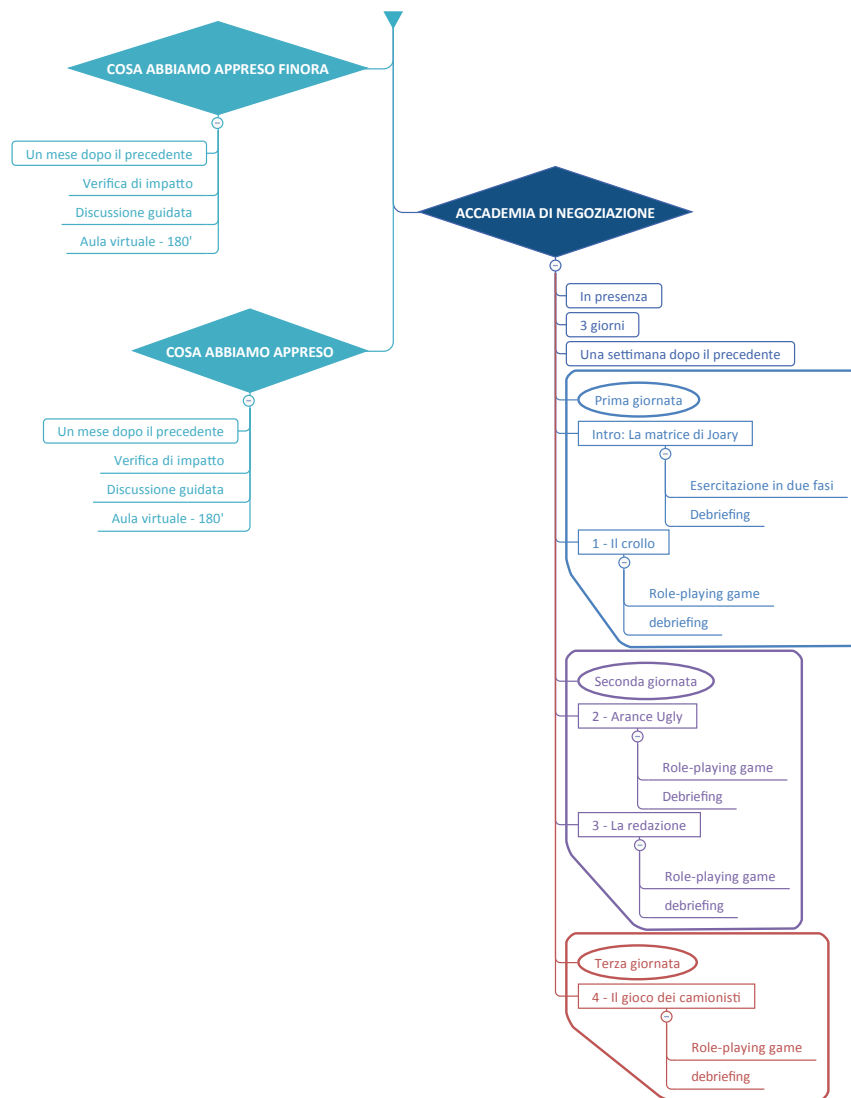


Come dettagliato nella tabella seguente, l'impegno orario pro-capite del percorso è quantificabile in 131h, 30', cui aggiungere, laddove presenti, i costi dei locali in cui svolgere il corso in presenza, e il costo economico e orario del personale docente.

Modulo	Impegno orario	sviluppo temporale	
Entriamo in relazione	15	2 giorni	
Principi e tecniche base della comur	20	a seguire - 8 settimane	2 mesi
Parliamo con il pubblico	15	a seguire - 2 giorni	1 settimana
Ho comunicato: e adesso?	15	dopo 3 mesi - 2 giorni	3 mesi
Costruire una Newsletter di RSA	15	a seguire - 2 giorni	1 settimana
Ho comunicato: e adesso?	15	dopo 3 mesi - 2 giorni	3 mesi
Le competenze relazionali	15	a seguire - 2 giorni	1 settimana
Comunicare a distanza	14	a seguire - 5 settimane	5 settimane
Io e la mia comunicazione	7,5	dopo 4 mesi - 1 giorno	4 mesi
tot. Investimento ore pro-capite:		durata complessiva:	
		74 settimane	14 mesi

IL PERCORSO DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE NEGOZIALI





Dall’ascolto delle e dei partecipanti al Percorso “Prospettiva FISAC 2023”, che si è svolto nel corso del 2022 con l’obiettivo di produrre nuove competenze organizzative per circa 35 giovani dirigenti FISAC, abbiamo rilevato l’esigenza, forte e diffusa, di sviluppo delle competenze necessarie a gestire con profitto confronti di natura negoziale a più livelli.

La proposta di percorso si compone di sei fasi, distribuite su un arco temporale di circa 8 mesi.

Gli argomenti affrontati sono:

- Il Sindacato come creatore di diritti;
- cos’è la negoziazione;
- come e perché descrivere un’Organizzazione;
- come e perché descrivere uno stato problematico;
- caratteristiche principali del negoziatore / della negoziatrice sindacale;
- il processo della negoziazione;
- la pratica negoziale;
- i miti della negoziazione;

- accademia di negoziazione: l’esperienza pratica.

I macro-obiettivi didattici principali attengono allo sviluppo delle capacità di:

- comprendere quali siano gli equilibri sottostanti alla negoziazione;
- analizzare caratteristiche, mission, obiettivi strategici, obiettivi contingenti dei diversi soggetti negoziali
- individuare e governare le fasi del processo della negoziazione;
- decostruire i falsi miti della negoziazione;
- preparare, gestire e finalizzare una negoziazione.

Come dettagliato nella tabella seguente, l’impegno orario pro-capite del percorso è quantificabile in 58h, 30’.

In termini di investimento, va naturalmente aggiunto il costo dei locali in cui svolgere il corso in presen-

za e il costo economico e cedolare del personale docente.

Modulo	Impegno orario	sviluppo temporale	
Premessa: perché negoziamo?	2	1 giorno	
Principi e tecniche base della negoziazione	16	una settimana dopo - 8 settimane	5 settimane
I miti della negoziazione	12	un mese dopo - 3 mesi	4 mesi
Cosa abbiamo appreso finora	3	un mese dopo - 1 giorni	1 mese
Accademia di negoziazione	22,5	una settimana dopo - 3 giorni	2 settimane
Cosa abbiamo appreso	3	un mese dopo - 1 giorni	1 mese
tot. Investimento ore pro-capite:	58,5	durata complessiva: 31 settimane	8 mesi

IL PERCORSO DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Il quarto percorso, che riteniamo una forma di investimento da prevedere soprattutto per le dirigenti e i dirigenti sui quali l'Organizzazione intende costruire il proprio futuro, si pone come obiettivo lo sviluppo di quelle che definiamo "Competenze Organizzative". In altri termini, cerca di rispondere alle domande:

IL DIRIGENTE FISAC 4.0

IL RUOLO: INTRODUZIONE EVOLUTA

PROFILARE IL RUOLO

- Le Finalità
- Il Sistema di Responsabilità
- Il concetto di autonomia nell'Organizzazione
- Le Capacità
- Le Conoscenze

6 incontri settimanali in Aula Virtuale

Il Crollo

Role playing in sottogruppi

Definizione e organizzazione dei diversi profili di ruolo

le componenti del ruolo

Lezione partecipata

due giorni in presenza

ESERCITARE IL RUOLO

LAVORARE PER PROGETTI

- Perché progettare
- Gli Obiettivi Organizzativi
- L'impostazione del Progetto
- La Definizione del Progetto
- I dispositivi di monitoraggio e verifica

6 incontri settimanali in aula virtuale

A distanza di 3 mesi dal percorso precedente

Riflessione guidata

è cambiato qualcosa?

Se sì: cosa, come, perché?

Se no: perché?

Come proseguire?

Laboratorio

Due giorni in presenza

ESERCITARE IL RUOLO

PULIRE GLI SPOGLIATOI

a distanza di un mese dal percorso precedente

Esperienza

Metodo

i Fondamentali della FISAC/CGIL

Adottare un approccio Organizzativo

3 giorni in presenza

A distanza di 3 mesi dal percorso precedente

Riflessione guidata

è cambiato qualcosa?

Se sì: cosa, come, perché?

Se no: perché?

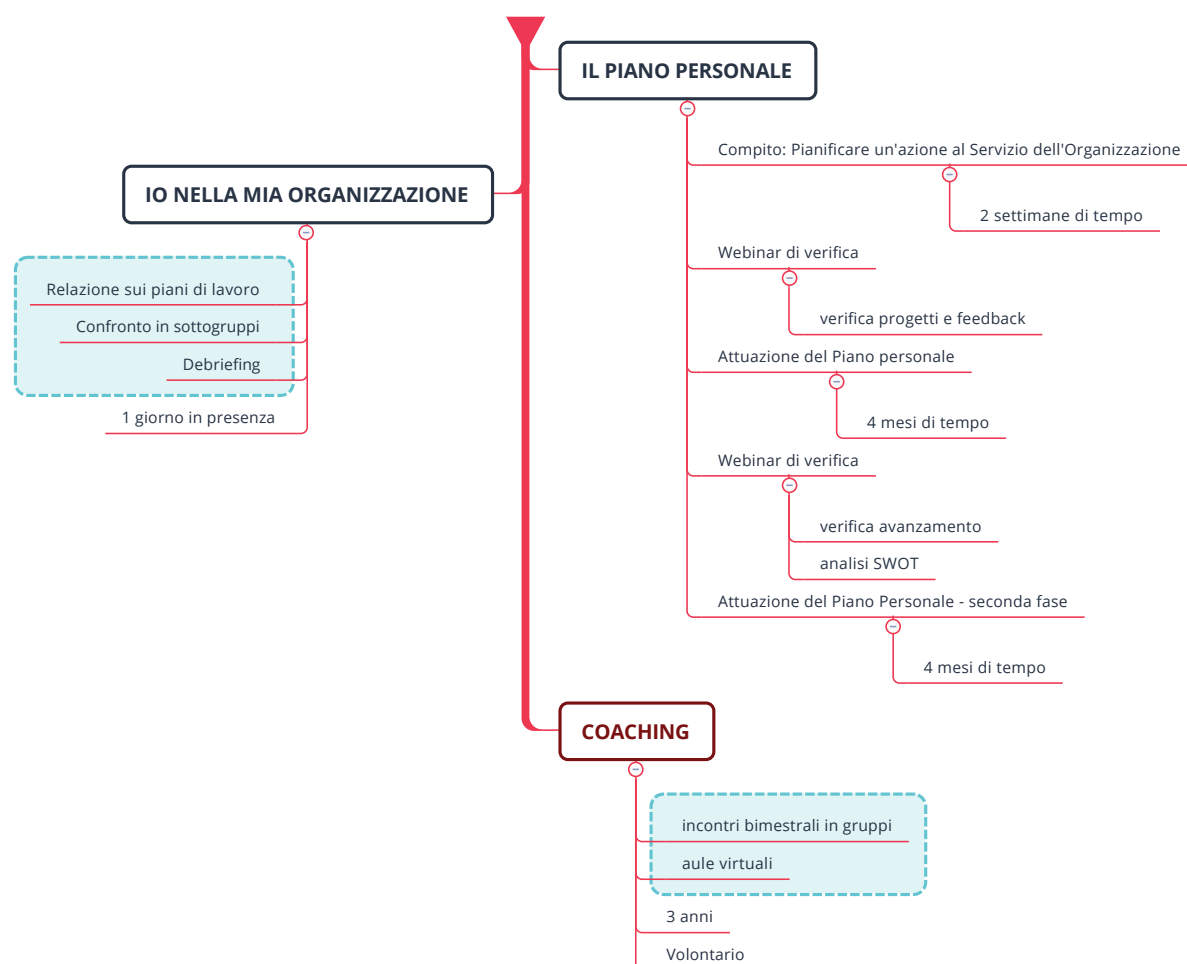
Come proseguire?

Laboratorio

Due giorni in presenza

- cosa significa essere donne e uomini di Organizzazione?
- Quali sono i metodi necessari a dare un'impostazione professionale, efficiente ed efficace alla propria azione lavorativa quotidiana?
- Cosa significa mettere le proprie competenze al servizio dell'Organizzazione, o, in altri termini, sviluppare delle forme di leadership organizzativa?

Il percorso, molto strutturato e impegnativo, si compone di otto azioni formative in un arco temporale di circa 18 mesi, alle quali è possibile aggiungere dei momenti di “*coaching*” bimestrali, la partecipazione ai quali sarà necessariamente volontaria, per un periodo di tempo stimabile in circa tre anni.



La tabella qui riportata mostra come l'investimento orario pro-capite previsto è di circa 115 ore, alle quali aggiungere il costo orario dei momenti di *coaching*, se previsti, oltre, laddove presenti, i costi dei locali in cui svolgere il corso in presenza, e il costo economico e orario del personale docente.

Modulo	Impegno orario
Il Ruolo - Introduzione evoluta	15
Profilare il Ruolo	18
Esercitare il Ruolo	15
Lavorare per Progetti	18
Esercitare il Ruolo	15
Pulire gli spogliatoi	22,5
Il Piano Personale	4
Io nella mia Organizzazione	7,5

sviluppo temporale
2 giorni
a seguire - 6 settimane
dopo 3 mesi - 2 giorni
a seguire - 6 settimane
dopo 3 mesi - 2 giorni
a seguire - 3 giorni
a seguire - 34 settimane
a seguire - 1 giorno

tot. Investimento ore pro-capite: **115**

durata complessiva: **74 settimane** **18,5 mesi**

QUALCHE POSSIBILE CONCLUSIONE

Ogni cambiamento, soprattutto se significativo, genera timori e perplessità.

Si tratta di una reazione, naturale, spiegabile e ragionevole: un sistema che funziona da tempo tende ad essere percepito come tranquillizzante e, perché no, “confortevole”.

Tuttavia, quando l’habitat nel quale i sistemi si applicano cambia, di solito è necessario fare evolvere i sistemi. D’altra parte, Charles Darwin ci spiega che *“non sono le specie più forti a sopravvivere, né le più intelligenti, ma quelle che rispondono meglio al cambiamento”*.

In questo senso, l’habitat in cui opera la nostra Organizzazione è cambiato radicalmente negli ultimi anni,

soprattutto, verrebbe da dire, sotto la spinta violenta dell’emergenza sanitaria che ha stravolto le nostre abitudini costringendoci ad imboccare strade che difficilmente riusciremo ad abbandonare del tutto.

Abbiamo prodotto molta formazione di qualità (negli ultimi due anni, **593 persone formate in oltre 500 ore di aula virtuale e 150 ore di aula in presenza**), ma oggi abbiamo l’opportunità di intraprendere una strada nuova. Non è una strada solitaria: i cataloghi che la Formazione FISAC ha sviluppato nei decenni restano a disposizione e possono (devono) rimanere a disposizione delle strutture.

Tuttavia, a Confucio viene attribuito un detto: *“il mo-*



mento migliore per piantare quest'albero era vent'anni fa. Il secondo momento migliore è oggi". Il nostro albero è una nuova impostazione della Formazione. Potremo guidarne la crescita, indirizzarne la linea, ma abbiamo il compito di piantarne il seme. Oggi la FISAC /CGIL ha la possibilità di **produrre un'innovazione significativa nel proprio modello di sviluppo delle competenze** delle e dei propri dirigenti.

Crediamo che sarebbe un errore non cogliere questa opportunità.

Per più di una ragione:

- innanzitutto, nel mondo in cui stiamo vivendo servono estrema flessibilità, capacità di adattamento, la possibilità, anche, di modificare in corsa l'organizzazione degli impegni quotidiani. La Formazione a Distanza, integrata nel modello Blended, rende possibile modificare un appuntamento senza particolari problemi, laddove sia richiesto;
- un percorso "blended" garantisce per natura una programmazione in largo anticipo degli impegni, che, di conseguenza, dovrebbero essere più facilmente gestibili, anche con agende complesse come quelle con le quali oggi ci dobbiamo confrontare;
- Consente, grazie alla propria naturale flessibilità, la possibilità di modificare "in corsa" la progettazione di alcuni moduli, laddove la realtà in cui operiamo lo dovesse richiedere;
- La natura "continua" dei percorsi permette di lavorare nel tempo, con risultati necessariamente migliori.

È del tutto evidente che questa trasformazione del nostro modello richieda un cambiamento anche da parte nostra. Del Dipartimento Formazione Nazionale, cioè, che ha il compito di progettare, pianificare, erogare e valutare la formazione delle e dei

nostri dirigenti.

Si tratta di un compito complesso ma che non ci spaventa, dato che siamo abituate e abituati a metterci in discussione, a studiare, a metterci a disposizione della FISAC e della CGIL.



Per usare uno slogan che ci è diventato caro, a **"pulire gli spogliatoi"**.

