

La Formazione-Intervento®



di

Renato Di Gregorio

Presentazione

Mai come nei nostri tempi moderni le potenzialità tecniche di partecipazione sono state così ampie e diffuse: questo grazie ad internet ed ai social network. Certo, perché la partecipazione si svolga davvero in maniera proficua l'abbondanza di risorse tecniche non basta ma risultano necessari anche nuovi modelli di competenze e di partecipazione sociale. A quest'ultimo riguardo, come già consapevolmente avvertiva Giorgio Gaber in una sua ballata degli anni Settanta "partecipare non è stare sopra un albero" e non è neanche "uno spazio libero". Partecipare significa invece essere immerso in maniera attiva, propositiva e costruttiva entro un contesto sufficientemente definito. Ciò per riuscire ad attivare un processo sociale complesso, articolato e finalizzato all'ottenimento di risultati consistenti e concreti. Tale processo deve poggiare su alcuni fattori chiave: una visione e dei valori comuni di riferimento, una definizione di un quadro condiviso di obiettivi e di vincoli, una comunicazione ampia ed un forte senso di appartenenza organizzativa che metta le persone nella condizione di superare le inevitabili difficoltà di percorso. In campo organizzativo l'idea di coniugare le potenzialità delle tecniche con la partecipazione sociale si sviluppa, in un primo momento, presso il Tavistock Institute of Human Relations: qui a partire dagli anni Cinquanta del secolo scorso si sono svolti studi pionieristici e seminali che hanno posto in luce l'importanza dell'idea di organizzazione come sistema aperto e il valore interpretativo ed operativo del concetto di sistema socio-tecnico. Si tratta di un approccio che sottolinea la rilevanza dell'interdipendenza fra innovazione tecnica ed innovazione sociale per aprire la strada all'ottimizzazione congiunta dello sviluppo tecnico e della partecipazione delle persone allo scopo di conseguire risultati fattivi e produttivi entro i contesti più svariati. Ne consegue che l'innovazione tecnica comporta il fabbisogno di nuovi equilibri sociali ed organizzativi. È entro questo filone che si colloca il modello della formazione-intervento proposto nel libro: questa è una metodologia che implica, entro un contesto di spazio, tempo e regole sufficientemente definite, un ruolo attivo degli attori che si manifesta in un'alternanza ricorsiva fra pensiero ed azione, tra riflessione e fare.

Il libro di Renato Di Gregorio "La metodologia della Formazione -Intervento" si propone di comporre in dettaglio un metodo chiaro, coerente ed articolato in fasi che ponga al centro l'idea di partecipazione delle persone. Ciò considerando il sapere come qualcosa che non può essere appreso in modo passivo dai soggetti, ma che invece deve essere co-costruito attivamente attraverso una conversazione dinamica fra gli attori entro un contesto di riferimento dato. Secondo l'Autore «la formazione-intervento è un processo di apprendimento che porta un gruppo di persone a condividere presupposti, contenuti, modalità e soluzioni di cambiamento e movimento in un'organizzazione. Il cambiamento è finalizzato a un miglioramento e il movimento è condizione del suo perpetuarsi e del suo sviluppo. Con la formazione-intervento prende cioè il via un processo con cui un gruppo sempre più largo, mettendo in gioco le proprie competenze, valori e anche pregiudizi e affrontando assieme un problema complesso finisce per condividere le modalità utilizzate per giungere a soluzioni progettuali oltre che le soluzioni stesse.». Il libro non è soltanto un manuale didattico-operativo ben fatto ed estremamente utile, è anche e soprattutto una sorta di autobiografia di una vita professionale molto ricca in cui l'autore ha lavorato in grandi aziende di svariati settori, pubbliche amministrazioni ed imprese sociali. Come in tutti i lavori autobiografici, risulta chiaro l'intento di fare ordine entro l'ampio ventaglio di esperienze professionali disponibili per ricavarne lezioni che possano essere utilizzate proficua anche da altri nei più diversi ambiti professionali. A questo proposito risulta

interessante sottolineare come la nuova frontiera dei progetti affrontati oggi ed in prospettiva da Renato Di Gregorio riguarda anche “i legami organizzativi deboli” ed i processi di fertilizzazione incrociata fra organizzazioni. Ciò in particolare riguardo alle relazioni inter-organizzative fra enti della Pubblica Amministrazione che operano in contesti territoriali differenti. In altre parole, la metodologia della ricerca – intervento proposta si presta ad essere applicata non solo entro i confini di un’unica organizzazione, ma anche per lo sviluppo di esperienze di formazione e di apprendimento sociale ed organizzativo attinenti alle relazioni collaborative fra organizzazioni. In definitiva, la metodologia di formazione intervento consente di far sì che gli attori interessati possano “imparare ad imparare” in maniera cooperativa il metodo per poi adattarlo pragmaticamente per l’applicazione ai contesti organizzativi e meta-organizzativi più svariati.

Raoul C. D. Nacamulli

La concezione di fondo

La formazione-intervento è un processo che consente ad una persona o a un gruppo di persone di realizzare un cambiamento per sé, per un'organizzazione, per un territorio, e di cogliere quest'occasione anche come un percorso di apprendimento.

Essa diventa anche un metodo per apprendere una nuova conoscenza.

Sia come metodo per cambiare che come metodo per apprendere, essa sviluppa nelle persone nuove competenze e una maggiore consapevolezza del proprio stesso modo di apprendere. Essa può pertanto anche essere usata per adeguare il sistema di apprendimento degli individui, delle organizzazioni (come somma di individui nei ruoli) e dei territori (come somma di individui nelle organizzazioni)..

La formazione-intervento è certamente una metodologia che è stata e viene tuttora usata per il miglioramento dell'organizzazione, ma proprio perché sposa l'idea di fondo che nelle organizzazioni tutte le persone vanno apprezzate, essa si adopera, sia per costruire condizioni di lavoro organizzato che sposano questa scelta e sia per attivare processi di cambiamento dell'organizzazione e processi di apprendimento che siano coerenti con tale idea.

Sul piano delle soluzioni organizzative a cui punta c'è certamente la propensione a costruire condizioni che consentano a tutti i livelli della struttura organizzativa di permettersi l'espressione delle capacità di innovazione e non solo quelle di gestione della routine.

Sul piano dei processi di cambiamento organizzativo, essa punta a creare condizioni che consentano a tutti gli attori della struttura interna e del contesto di riferimento di partecipare alla ridefinizione delle condizioni operative, partecipando alla progettazione del miglioramento. Si può così attivare un processo di formazione-intervento per realizzare un progetto di cambiamento organizzativo, un'innovazione tecnologica, una ricerca sociale.

Si può anche usare la metodologia come uno strumento didattico per acquisire una conoscenza, per sviluppare una competenza, per comprendere e esercitare un ruolo. Infatti essa rende efficace il processo di apprendimento di una persona, delle persone di un'organizzazione, delle persone di un territorio.

Sul piano dei processi di apprendimento, essa punta a coniugare le fonti di conoscenza permettendo a tutti gli attori che intervengono di riconoscere dentro di loro la conoscenza detenuta (la conoscenza tacita)¹, di raccogliere le conoscenze esplicite diffuse, di esprimere le proprie potenzialità creative per sviluppare nuove conoscenze.

La formazione-intervento parte dal presupposto che un individuo attiva ancora di più il suo motore interno di apprendimento quando è posto di fronte alla necessità di affrontare una progettualità impegnativa su un tema o un problema che lo riguardi direttamente e intensamente. Fare un viaggio in una terra che si desidera conoscere fa scattare immediatamente il bisogno di documentarsi, di raccogliere esperienze altrui al riguardo, di prepararsi a guardare e a capire quello che si vedrà, a condividere con altri il progetto del viaggio, a rivivere con gli amici l'esperienza maturata.

Essa parte dal presupposto che le tutte le hanno la capacità di progettare; alcune, forse, hanno bisogno più di altre di essere stimolate a farlo perché si lasciano condizionare dal contesto o dalle loro paure. Ciò significa che dobbiamo trovare modalità che consentano alle persone di liberare questa capacità e riconoscersi il diritto di esercitarla.

¹ Nonaka I- Takeuchi H, *Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini & Ass, Milano, 1997

Essa è stata messa a punto, inizialmente, come metodologia per il cambiamento organizzativo, per l'innovazione in generale, ma si è manifestata, nel tempo, anche come metodologia di apprendimento tout court. Ci si è resi infatti conto che per cambiare le organizzazioni bisognava passare attraverso l'apprendimento delle persone che la componevano; gli sforzi finalizzati a far maturare tale apprendimento hanno consentito di capire che le tecniche usate potevano anche essere utilizzate in qualsiasi occasione si presentasse la necessità di apprendere.

Ciò che si è scoperto risiede in due aspetti caratteristici della metodologia: l'approccio alla complessità, il percorso della progettualità.

Cambiare un'organizzazione o sviluppare un'innovazione richiede la capacità di guardare una realtà per la sua complessità e trovare soluzioni che diano una risposta complessiva all'insieme dei problemi di partenza o a nuovi bisogni. Questo modo nuovo di guardare la realtà induce una trasformazione del modo con cui siamo stati formati. La divisione dei saperi e la formazione disciplinare ci hanno abituati a guardare attraverso un occhio "funzionale", a vedere della realtà uno dei suoi aspetti e non la combinazione di tutti quelli che la compongono.

L'esercizio che la metodologia fa fare alle persone che coinvolge è invece proprio il contrario: guardare l'insieme, vederne tutte le sue parti, valutare quali sono quelle da ottimizzare sia dal punto di vista specifico che per una nuova interrelazione con le altre, trovare soluzioni adeguate e anche condivise dal contesto di riferimento.

Anche quando le persone coinvolte sono numerose e diventa utile suddividere il lavoro tra di esse per ridurre la fatica individuale, la metodologia induce sempre tutte loro a ricomporre in un insieme il lavoro di ciascuna.

Lo sforzo mentale richiesto alle persone è elevato perché ad esse si richiede di confrontarsi con la complessità della realtà e con l'ignoto dell'innovazione, due aspetti entrambi destabilizzanti perché danno incertezza, suscitano insicurezza, producono ansia, suscitano a volte forme esasperate di dipendenza o di conflitto nei riguardi di chi è causa di tale situazione.

Superato il primo momento, quando le persone comprendono che la soluzione è il frutto di un lavoro che devono fare su se stesse, cambiando per prima il loro stesso modo di guardare la realtà, il risultato dell'ideazione è assicurato, ma anche il valore dell'apprendimento maturato è concretamente avvertito.

L'altro aspetto peculiare della metodologia è quello della progettualità.

Il cambiamento o l'innovazione a cui la metodologia conduce non è il frutto di un'intuizione senza costrutto o di una risposta immediata, frutto dell'esperienza pregressa, ma è il risultato di un processo di ricerca e di progettazione che coinvolge le persone e il contesto entro cui esse si muovono. La metodologia suggerisce di frenare l'abitudine a dare ad un problema la prima risposta che viene in mente o a raccogliere da altri la risposta che va data, ma a sviluppare un percorso logico che consente di ricercare, valutare, interpretare tutti gli elementi del sistema su cui si interviene, di confrontarsi criticamente con soluzioni perseguite da altri e poi trovare dentro di sé la forza per esprimere un'ipotesi risoltrice di cui assumersi la responsabilità, assieme a coloro che si è riusciti a coinvolgere. Questo processo rafforza tre aspetti della competenza: la capacità analitica, la capacità creativa e la fiducia nelle proprie stesse capacità

La metodologia richiede, in fondo, di aderire alla convinzione che le creature devono poter vivere serenamente senza essere schiacciati da soprusi di alcun genere. Per fare questo devono liberarsi dei limiti posti da sé e dagli altri e devono, al contrario, credere nelle proprie potenzialità e lavorare su di sé per allenarle e svilupparle. Siccome però la comunità in cui gli esseri umani vivono costituisce un vincolo, ma

offre anche delle opportunità, la metodologia insegna a coinvolgere i membri della collettività in uno scambio reciprocamente utile.

Essa è però alquanto scomoda per alcuni che possono ancora credere che, così come si divide il lavoro dentro un'organizzazione, per funzioni diverse, si possano dividere le persone per le funzioni a loro attribuite dentro e fuori di essa.

Taylor ci ha provato e in una certa epoca le sue teorie e quelle di Fayol hanno avuto successo. Per entrambi gli studiosi dividere il lavoro per funzioni e attribuire i compiti per ruolo corrispondeva ad una teoria basata sul presupposto di fondo che le persone erano diverse e tali rimanevano.

Un manager Fiat ha scritto: *“nel contesto attuale imparare, imparare ad apprendere e imparare ad accettare il cambiamento per gestirlo, sono capacità critiche richieste a tutte le persone, a chi ricopre i ruoli di maggior responsabilità così come a chi è impegnato in attività operative²”*

La metodologia della formazione-intervento parte infatti dal presupposto che tutte le persone, poste in determinate condizioni e allenate opportunamente, possono interpretare tutte le funzioni e possono ricoprire tutti i ruoli necessari o comunque buona parte di essi.

Essa infine auspica che la persona non si trasformi in relazione al contesto entro cui vive e opera, ma sia sempre la stessa in ogni contesto e vada in tal senso considerata dalla collettività nella quale vive e lavora.

L'essere umano va visto nella sua interezza e non diversamente a seconda della sua presenza nelle organizzazioni entro cui circola, vive e lavora. Allo stesso modo la metodologia presuppone che anche le organizzazioni debbano considerarsi sempre una parte di quell'insieme che la comunità ha costruito.

Ulteriore aspetto distintivo è che essa considera tutte le creature capaci di apprendere ed evolvere quando c'è intorno ad esse amore e non paura, fiducia e non sospetto, generosità e non egoismo, pace e non guerra, cooperazione e non competizione, quando i processi di cambiamento hanno “senso”, un senso per la collettività di appartenenza, ma più in generale per la vita stessa.

Essa punta pertanto fortemente a sviluppare un processo di apprendimento in tutti coloro che riesce a coinvolgere, ma un apprendimento che serva a riconsiderare la situazione in cui spesso ci si adegua a rimanere e accettare, arrecando svantaggi a se stessi e all'organizzazione stessa a cui si appartiene e quindi alla collettività che a quella organizzazione affida il soddisfacimento di alcuni bisogni specifici. Essa cioè punta a sviluppare la consapevolezza che il cambiamento non è impossibile, che spesso è utile e che, dotandosi di strumenti un po' più efficaci, si può migliorare il tutto, a partire da quello che si ha a sé più prossimo.

Infine, essa considera che gli individui, come le organizzazioni, abbiano la necessità di vivere l'oggi e di costruire il domani. La gestione e l'innovazione devono pertanto convivere in ogni sistema, separare le due parti invocando l'efficienza della specializzazione ci riporta alla concezione tayloristica del lavoro e ci costringe a pensare che ci sia qualcuno che pensa all'innovazione anche per gli altri e che molti si accontentino di non farlo.

² G. Alessandra, *Presentazione in Creare le dinamiche dell'innovazione*, I. Nonaka e H. Takeuchi, di Guerini e Ass., Milano 1997

I livelli d'intervento

L'intervento può riguardare:

- le **persone** che intendano assumere nuove conoscenze per essere cittadini del mondo. I bambini in primis, ma poi tutte le altre persone che debbano o vogliano imparare o continuare ad imparare;
- le persone che intendano assumere nuove conoscenze unitamente a nuove competenze per esercitare un **ruolo** a cui ambiscono (l'ingegnere, il giurista, lo specialista di formazione, ecc.) o al quale l'organizzazione a cui appartengono ritiene di assegnarle (i capi di produzione, i venditori della rete commerciale, il program manager, l'esperto di turismo, ecc.);
- più persone di una stessa **organizzazione**, che ricoprono quindi già specifici ruoli e che, nel loro insieme, devono far fronte ad un cambiamento che riguardi l'intera organizzazione o una parte di essa (un nuovo mercato da acquisire, un nuovo sistema di pianificazione e controllo, l'introduzione di un sistema di qualità, l'acquisizione di una nuova tecnologia, ecc.);
- più organizzazioni di uno stesso **territorio** che intendano lavorare assieme per sviluppare nuove iniziative comuni o per migliorare le condizioni di reciproca interrelazione ai fini di offrire prodotti o servizi diversi, ottimizzare processi, ridurre i costi, migliorare le condizioni di sviluppo locale, proteggere l'ambiente e il paesaggio, ecc.

Essi diventano dunque ambiti d'intervento e caratterizzano il modo con cui si applica la metodologia.

Il criterio base che però informa la metodologia per tutti questi ambiti è che il soggetto o i soggetti coinvolti, le stesse organizzazioni, singole o associate, sviluppino "un progetto" per apprendere e cambiare.

Approfondiamo di seguito il significato dell'intervento.

2.1. La persona e il ruolo

A volte una persona è posta o si pone in una condizione di apprendimento per accrescere la sua conoscenza o per apprendere nuove competenze.

I bambini che devono apprendere dove vivono hanno la necessità di sviluppare una maggiore conoscenza del contesto dove risiedono. Ciò può avvenire trasferendo loro una serie di conoscenze, assicurandosi che siano state memorizzate e acquisite. La metodologia li coinvolge invece in un progetto di ricerca sulla loro terra che li porti a scoprire dove sta la conoscenza e a metterla sapientemente assieme per sapere infine come è fatto il proprio territorio. La metodologia della formazione-intervento aiuta i bambini a seguire questo processo fornendo supporto sul metodo con cui effettuare una ricerca efficace lungo lo stesso processo di ricerca, ma anche coinvolgendo intorno a loro l'intera comunità educante (i docenti, i genitori, gli amministratori locali, gli studiosi, le imprese, le associazioni, ecc.).

A volte la persona finalizza il suo sforzo di apprendimento perché mira a ricoprire un ruolo diverso.

Uno studente universitario che vuole fare "il formatore" o "l'educatore" si iscrive alla Facoltà di Scienze dell'Educazione ³ immaginandosi di acquisire le conoscenze e le competenze necessarie a svolgere poi il lavoro tipico di quel ruolo.

Un "tecnico" che lavora in un'organizzazione e aspira a diventare un "capo" sa che deve aggiungere alle conoscenze e alle competenze già acquisite delle nuove, inerenti soprattutto il campo gestionale.

³ M. Mancini, *atti del Convegno dell'Istituto di ricerca sulla formazione intervento a Sperlonga* nel 2003

L'organizzazione stessa dove lavora lo inviterà a partecipare a occasioni di formazione e lo proverà in situazioni di "presa di decisione" per sviluppare le sue competenze manageriali e per capire se il cambiamento di ruolo è proficuo.

Un funzionario amministrativo di un Comune che vuole diventare responsabile dell'Ufficio di relazioni con il pubblico (URP) e che si iscrive ad un apposito corso di certificazione ⁴ sa che deve apprendere nuove conoscenze e sicuramente nuove competenze relazionali.

Abitualmente, in questi casi, si studia il gap di conoscenze e competenze tra persona e ruolo e si progetta un programma di trasferimento di conoscenze e qualche esercizio per allenare a esercitare nuove competenze in un aula appositamente attrezzata.

La metodologia suggerisce invece che le persone vengano inserite idealmente nel nuovo ruolo e in tale condizione si chiede loro di progettare dei cambiamenti utili all'organizzazione entro cui si colloca quel ruolo, esercitando dunque quella parte di ruolo che attiene la responsabilità del miglioramento all'interno di una condizione organizzativa reale.

Coprire subito il nuovo ruolo e per giunta progettare un miglioramento concreto in un contesto reale, impegna direttamente le persone a capire come diventare capaci di svolgere il ruolo. Risolvere un problema che ci assilla ci induce certamente a metterci in moto per conoscere il modo con cui esso possa essere risolto. Meglio se poi si dispone di un metodo per affrontarlo.

È certo che la motivazione deve essere forte, che l'impegno deve essere temporalmente contenuto perché il risultato deve essere riscontrabile a breve.

Naturalmente, lungo il processo progettuale che viene indicato alla persona, si prevede di facilitare l'acquisizione delle conoscenze necessarie, attraverso uno specifico itinerario che si snoda parallelamente al processo progettuale. Le conoscenze, in questo caso, devono essere offerte con accortezza e con misura. Alle persone bisogna insegnare soprattutto a reperirle direttamente presso le fonti più competenti. L'esercizio delle competenze è invece più direttamente connesso alla realizzazione del progetto che viene affidato alla persona. Qui le competenze sono di varia natura. In parte sono tecniche e attengono specificatamente al "compito" e in parte sono relazionali e riguardano più propriamente il "ruolo". La scelta di realizzare il progetto per una struttura reale che abbia un interesse concreto per la soluzione di arrivo è certamente una condizione essenziale per verificare la competenza di contenuto (il compito) e quella di carattere relazionale (il ruolo).

Il bambino che fa la ricerca sul suo territorio ha uno sprone per il suo impegno se, al termine della sua ricerca, può presentare il frutto del proprio lavoro alla comunità dei genitori che lo ascolterà assieme ai suoi giovani colleghi. In alcuni progetti la ricerca ha portato a realizzare dei disegni che rappresentassero una caratteristica del territorio e della sua storia e ciò è stato tradotto in un'opera in marmo o in bronzo per dare ancora più importanza al lavoro creativo dei giovani e a coinvolgere ancora più efficacemente la comunità educante intorno ad essi, lasciando peraltro una testimonianza duratura sul territorio.

Lo studente universitario di Scienze dell'Educazione sarà stimolato a realizzare un progetto formativo per un'organizzazione o per un territorio che ha necessità, rispettivamente, di formare il proprio personale o i propri cittadini. Il tecnico che deve diventare "capo", sarà spronato a progettare un programma di gestione per il personale dell'organizzazione in cui è destinato. Il funzionario che deve diventare responsabile URP sarà interessato a progettare un piano di comunicazione per i cittadini.

⁴ R. Di Gregorio, *testo stampato dall'Agenzia degli Enti locali della Provincia di Lecce*, pubblicato sul sito www.provincia.le.it

Ognuno di loro apprenderà le conoscenze relative alle tematiche del ruolo di destinazione e quindi rispettivamente: la cittadinanza, la formazione, la gestione del personale, la comunicazione, ma tutti apprenderanno anche **il modo** con cui si realizza un progetto di ricerca, un piano di formazione, un sistema di gestione un piano di comunicazione, all'interno dell'ambiente nel quali vive, conta di entrare o di operare.

2.2. L'organizzazione

A volte il cambiamento riguarda un'organizzazione o parti di essa.

Un'azienda che opera in un mercato nazionale con un solo prodotto e vuole entrare in un mercato più vasto, internazionale, con una gamma di prodotti più ampia, cambia di ruolo e deve sviluppare un cambiamento di assetto, di cultura, di gestione, di comunicazione, di management, oltre che di tecnologia produttiva.⁵

Un Comune che intende aggiungere un nuovo servizio o intende modificare il modo con cui dare ai cittadini un servizio già in essere deve intraprendere un percorso di cambiamento che abbracci una schiera larga di persone, tutte quelle coinvolte direttamente e indirettamente dal cambiamento che si intende perseguire.⁶

Le organizzazioni, sia pubbliche che private, sia di produzione che di servizio, sono "sistemi aperti" che strutturano l'organizzazione in ragione dell'esigenza di corrispondere ai mutamenti del contesto di azione. Questa flessibilità è il risultato dell'azione del management che però deve negoziare costantemente con coloro che all'interno dell'organizzazione ragionano come se fossero in un sistema chiuso, concentrato intorno al cosiddetto "nucleo tecnico", quello che presidia il processo produttivo e che, a loro parere, è bene che rimanga più a lungo possibile tal quale, come se non dovesse mai subire cambiamenti (vedi: Thompson⁷).

Noi siamo convinti che l'ambiente sollecita tutti i ruoli presenti nell'organizzazione, quelli che rivestono ruoli istituzionali e manageriali, ma anche quelli operativi del cosiddetto "nucleo tecnico". I ruoli vengono assunti da persone che, in quanto tali, hanno, a nostro avviso, capacità per ascoltare, interpretare, progettare e proporre delle innovazioni, partecipando alla vita dell'organizzazione.

Naturalmente cambiano le responsabilità, così come cambiano le capacità e le competenze, le esperienze e la disponibilità delle risorse che ciascuno è in grado di mettere in gioco. Una ripartizione dei compiti e delle responsabilità è dunque opportuna ed è del tutto fisiologico e naturale, ma in ciascuna persona che copre uno specifico ruolo c'è una componente di gestione del presente e una capacità e potenzialità di innovazione per garantire il futuro.

Ciò non significa che le persone che hanno capacità d'innovazione vengano collocate nei ruoli d'innovazione e quelle che non l'hanno vengono lasciate in ruoli prettamente operativi i cui compiti vengono strutturati dai primi. Ritorneremmo in questo caso alla concezione tayloristica dell'uomo al lavoro⁸ e concentreremmo coloro che sono preposti all'innovazione nel lavoro nella cosiddetta "tecnostruttura"⁹

Quello che si intende favorire nelle organizzazioni è la costruzione di quelle condizioni utili ad esercitare le capacità progettuali di ogni persona, indipendentemente dal ruolo coperto.

L'innovazione si configura come una competenza al servizio dell'organizzazione per facilitare la sua evoluzione e la sua stessa vita e non come la competenza di una struttura, che concentra in sé questa funzione, privando la parte rimanente della possibilità di esprimerla.

⁵ R Di Gregorio, R. *Il caso Alcantara*, in "La formazione-intervento nelle organizzazioni", Guerini & Ass, Milano 1996.

⁶ Di Gregorio R., *"Il caso del SUAP"*, Quaderni di management 2003 I

⁷ J. D. Thompson, *L'azione organizzativa*, ISEDI, Torino 1987

⁸ F. Taylor, *l'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Kompass, 1947

⁹ E. Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, il Mulino, Bologna 1985

Anche la cosiddetta “tecostruttura” assume un’altra accezione. Essa può alimentare l’innovazione e non solo servire l’organizzazione, basti pensare al ruolo dell’informatica nei processi di cambiamento della Pubblica Amministrazione.

Anche nel caso in cui la metodologia si applichi ad uno dei motivi di cambiamento e di innovazione nell’organizzazione si fa ricorso alla progettualità. In questo caso le persone vengono impegnate nella realizzazione di un progetto che riguarda l’organizzazione entro cui lavorano (dipendente), oppure l’organizzazione cliente (consulente).

Il programma di intervento si configura come un progetto di sviluppo organizzativo, ma ha certamente una ricaduta sulla formazione del personale interno che assume un altro ruolo, quello di co-progettista del cambiamento, almeno per le tematiche di cui ciascuno viene investito.

L’impegno a far diventare “progettisti del cambiamento” le persone coinvolte nei programmi di formazione-intervento consente ad esse di partecipare alla progettazione di una nuova situazione che loro avranno contribuito a identificare e sviluppare. Il percorso progettuale diventa, peraltro, un efficace sistema per comprendere le stesse ragioni che inducono l’organizzazione a cambiare e quindi a giustificare l’eventuale cambiamento del proprio stesso ruolo all’interno di essa.

2.3. Il territorio

A volte il cambiamento riguarda tutte le organizzazioni che si muovono in un determinato territorio.

Il territorio è una zona ben identificata geograficamente e morfologicamente, su cui però la collettività ha costruito condizioni distintive di vivibilità organizzata. Alberto Magnaghi lo definisce “il territorio vivente”. Spesso i confini di questa zona sono identificati burocraticamente (comuni, unione di comuni, associazione di comuni, comunità montane, province, regioni). A volte essa è contraddistinta da: usi, lingua, abitudini. Altre volte essa è identificabile dalle condizioni di sviluppo economico, storico, culturale, che si sono sedimentate nel tempo .

Il territorio in questo senso supera quella concezione che lo ha considerato “uno spazio astratto della teoria microeconomica standard o di mero contenitore di fattori e fenomeni economici (di una certa macroeconomia)”, e assume i connotati di “uno spazio attivo, concreto, relazionale, vitale che dà radici (embeddedness) ai propri processi di sviluppo”¹⁰ Uno spazio che dà vita a uno sviluppo integrato e che attrae finanziamenti pubblici da rendere disponibili per tale sviluppo. Uno sviluppo il cui successo dipende, “oltre che dai talenti imprenditoriali e dagli spiriti isolati, dalla qualità dell’ambiente socio-istituzionale locale, in particolare dall’efficienza e dall’efficacia delle istituzioni intermedie e dall’intensità delle relazioni formali e tacite tra gli attori, in altre parole dal capitalismo sociale (fiducia, reciprocità, cooperazione, reputazione) che alimenta il patrimonio di interdipendenze non mercantili e di relazioni fiduciarie tra gli individui.”¹¹

Anche il territorio, però, come le altre organizzazioni, risente di un approccio tayloristico dei ruoli. Al suo interno ci sono delle sotto-organizzazioni funzionali. Ci sono quelle che producono (il cosiddetto nucleo tecnico), quelle che finanziano, quelle che sviluppano strategie di sviluppo e fanno accordi e alleanze (la parte strategica dell’organizzazione), quelle che promuovono l’innovazione e quelle che si occupano di formazione per tutti i livelli di età.

¹⁰ D. Cersosimo, *Il territorio come risorsa*, Quaderni Formez 1 , Ed. Donzelli Roma 2000

¹¹ A. Mutti, *Capitale sociale e sviluppo* , *La fiducia come risorsa*, il Mulino, Bologna 1998

Anche qui, dunque, l'imperativo regnante è la "divisione del lavoro": ognuno faccia il suo compito!. Tutte queste organizzazioni lavorano in parte per il mercato di riferimento, a volte anche internazionale, ma certamente tutte hanno un componente del proprio task environment comune: il cittadino. Per la parte di propria competenza ognuna di esse ha dei lavoratori (altro componente del task environment) che sono prima ancora cittadini.

Per il territorio/organizzazione vale dunque lo stesso ragionamento; alcuni separano le competenze e accentrano le responsabilità dell'innovazione mentre la formazione-intervento cerca di riunire e integrare le competenze e di animare l'innovatività che potenzialmente è presente in ciascun cittadino. Essa cerca al riguardo di trovare forme adeguate d'unificazione e canalizzazione organizzata di questa energia disponibile per farle esprimere tutta la sua potenza di cambiamento.

Mentre infatti le organizzazioni del territorio cercano forme gerarchiche di separazione del lavoro, la formazione-intervento cerca forme di cooperazione interistituzionali e sistemi di promozione e di sollecitazione della progettualità diffusa, ma anche canalizzata verso obiettivi strategici collettivamente condivisi.

La formazione-intervento cerca di attivare un processo di condivisione strategica interistituzionale che interpreti le intenzionalità strategiche e, tenendo conto della praticabilità sociale del tessuto locale, e sposi una progettualità di lungo periodo. All'interno di questo spazio condiviso è possibile sviluppare una progettualità interorganizzativa tra gli enti e una partecipazione attiva della cittadinanza per il contributo che essa può dare al raggiungimento di traguardi noti.

La progettualità va però agita a fronte di una strategia di sviluppo propedeuticamente condivisa dagli attori che costituiscono il "territorio sociale" e che sono responsabili delle azioni di animazione.

In questo terzo caso, la metodologia impegna le persone nella realizzazione di un progetto che riguarda contestualmente il loro ruolo, l'organizzazione entro cui lo esercitano, le relazioni esistenti tra le diverse organizzazioni a cui appartengono.

L'esperienza dimostra che si può partire da una scelta strategica di ampio respiro, che prenda l'avvio dai bisogni del territorio e consenta di scegliere i progetti strategici da realizzare, su cui poi cercare i finanziamenti necessari per sostenerli. Ma si può anche partire da un progetto sollecitato da fonti esterne alle organizzazioni di un territorio e finanziato, per poi costruire intorno a questa prima esperienza la cultura e la fiducia necessaria per realizzare strutture più solide di cooperazione interistituzionale. Saranno poi queste strutture che consentiranno di far partire successivamente un ventaglio di progetti comuni da affrontare tutti con la medesima metodologia partecipativa sperimentata.

Guardando con maggiore attenzione un territorio delimitato fisicamente da confini istituzionali (comune, provincia, regione) si scorge che vi sono al suo interno, e spesso a cavallo tra di loro, delle aree caratteristiche per cultura, tradizioni, ambiente, attività produttive, lingua, attrattività, ecc. Esse sono state chiamate, dal modello dell'Organizzazione Territoriale, ABD (Aree di Business Distintivo), quasi che fossero divisioni di una ipotetica organizzazione territoriale¹². In questo senso l'Organizzazione Territoriale assume una configurazione simile a quella di un'impresa divisionale- Essa ha al centro i servizi comuni a tutte le divisioni, strutturati con la logica dell'economia di scala e di specializzazione funzionale, e ha, poi, una serie di divisioni, quante sono le aree di business distintivo territoriali .¹³

Il processo di cambiamento che va agito risulta complesso perché mettere assieme organizzazioni di settori diversi come se fossero "funzioni" di una stessa organizzazione, per raggiungere un obiettivo comune è

¹² R.Di Gregorio, *l'Organizzazione territoriale*, ed. Guerini e Ass., Milano 2010

¹³ R.Di Gregorio, *Il territorio come organizzazione*, Sistemi & Impresa, N°8 ottobre 2007

difficile. Peraltro in questo caso non si dispone dei meccanismi di integrazione tipici dell'organizzazione aziendale, in primis: la gerarchia.

Per certi versi però questa condizione facilita l'uso della metodologia in quanto la progettualità, di cui è propugnatrice, è una condizione facilitante di aggregazione. Il progetto ha un tempo dato, se ne conosce a monte l'obiettivo, ha un piano di realizzazione definito da risorse e scadenze; tutto ciò è rassicurante. Ha bisogno di un buon project leader che però, per la sua natura tecnica fa meno paura ai poteri in gioco. Il processo che la metodologia mette in moto trasforma invece, lungo il processo, le condizioni strutturate di funzionamento. L'apprendimento che si sviluppa in tutti gli attori in gioco diventa il legame organizzativo che mette in relazione le parti diverse di questo nuovo organismo in modo migliore di qualsiasi regolamento organizzativo. Negli anni '70 l'integrazione tra organizzazioni diverse era finalizzata a trovare forme più umane di lavoro; in questa fase, nel caso della costruzione di un'Organizzazione Territoriale, la finalità è quella del benessere dei cittadini, ma i meccanismi metodologici a cui ricorrere sembrano abbastanza simili e si qualificano con due parole: progettualità e apprendimento.

In conclusione, in tutti e tre i piani di intervento (persona/ruolo, organizzazione, territorio) c'è una finalità comune: l'apprendimento di una nuova conoscenza e di una nuova competenza, ma anche l'apprendimento del proprio sistema di apprendimento.

Cambia invece la finalità dell'apprendimento e il piano dove questo si sviluppa. Resta però invariata la metodologia d'intervento.

Infatti, pur se in tempi diversi e con strutture diverse, è sempre opportuno formulare una strategia, condividerla con gli attori del contesto di riferimento, definire un obiettivo e sviluppare un progetto per concretizzare la strategia definita, comunicare il suo sviluppo e misurare l'apprendimento delle persone che vi partecipano e l'efficacia dello stesso sistema di apprendimento usato.