

Convegno a Formia Area CONI

Programma Sperlonga

23.06.2003

Il Convegno

Il Convegno si è tenuto il 27 di giugno presso l'auditorium del CONI di Formia.

Ospite d'onore del convegno è stato il famoso sociologo francese: Edgar Morin.

Un "fondatore", lo ha chiamato il prof. Mario Morcellini direttore del Dipartimento della comunicazione dell'università La Sapienza di Roma che lo ha presentato.

Egli è infatti il padre di una teoria che punta al superamento delle differenze tra le conoscenze, che auspica l'integrazione dei saperi e la visione "sistemica" dei fenomeni. Egli è uno studioso che ci sollecita a guardare contemporaneamente l'uomo come parte dell'universo e l'ambiente come elemento di vita, chiedendoci di rifuggire da quelle teorie che vogliono immaginare l'uomo come il forgiatore dell'universo, come l'essere che piega la natura ai propri bisogni.

I suoi insegnamenti sono del tutto coerenti con quello che si intende promuovere a livello locale per fare in modo che le diverse componenti organizzative che si animano su un territorio decidano di lavorare assieme e integrare le loro azioni in modo armonico, cooperativo e propositivo, ma anche in modo rispettoso dell'ambiente che ne contiene l'agire.

Edgar Morin, un uomo che ha oltrepassato gli ottanta anni, (è nato nel 1921) , ma che trova ancora un sorriso per tutti coloro che gli si avvicinano, e che soprattutto quando parla trova l'energia vitale per raccontare, per incitare, per trasferire i suoi pensieri, il suo modo per vedere l'operato dell'umanità, per criticarne le debolezze, per valorizzarne le potenzialità, per incitarne la creatività.

In alcuni momenti la sua voce, ormai flebile, si alza, i suoi occhi brillano, le sue mani si alzano per accompagnare le immagini del suo discorso, il suo corpo, un po' piegato, si erge e si impone.

Si vede e si sente che ha dentro tanta energia, che è un fervore interno, oramai interno, conservato con sempre maggiore pudicizia. Non ha voglia più di dire, non ha voglia di rilasciare interviste, di essere un uomo pubblico. Ha solo voglia di vivere ancora, semplicemente, con i sandali ai piedi, con un vestito comodo, con i suoi appunti vergati con la stilografica su foglietti piccoli e bianchi che gli servono per rammentare ciò che dirà. Ha voglia di parlare quando sente altra voglia intorno a sè, quella di ascoltare. Il suo in fondo è un gesto d'amore...regala quello che ha pensato, quello che ha sentito, quello che ha amato e in cui ha creduto,regala se stesso.

E la sua parola vola, unisce lingue diverse nel tentativo, comunque, di parlare a un pubblico italiano, ma dentro c'è un po' di francese, di spagnolo, di latino. La sua parola tocca temi semplici ma universali: parla delle istituzioni, dell'educazione, della vita, dell'etica, dice che

vanno riformate e adattate all'uomo. Un uomo che non può essere solo mosso da ragioni economiche (homo economicus) ma che deve compatibilizzare questo aspetto con il suo essere sociale e le sue caratteristiche biologiche.

"Vede"- qualcuno gli dice - "questo è un territorio particolare, qui ci sono diversi comuni che si stanno unendo per organizzare un servizio comune..."

Lui lo ferma e dice: "io parlerò in generale"...

Si vede che Morin oramai è centrato su un approccio universale; è alla ricerca di significati di fondo della vita e dell'umanità, in una logica cosmica in cui l'individuo costituisce una particella di un sistema di una complessità molto maggiore di cui è interprete.

Il territorio del Sud Pontino lo interessa, ma nella misura in cui gli consenta di rivedere "in piccolo" ciò che la sua visuale dell'universo già gli indica come necessario, di commentare con "un gruppo di persone" i fattori del cambiamento in cui l'intera umanità comunque è coinvolta.

Nel territorio si tratta di abbattere la cultura del campanile e integrare gli interessi delle diverse organizzazioni, distogliere l'essere umano dall'egoismo, nel mondo si tratta di abbattere i muri dell'ideologia, sventare le dittature di destra e di sinistra, combattere le globalizzazioni che alimentano il consumismo e lo spreco che esso determina.

Insomma una bella lezione di vita!

Renato Di Gregorio

1. Il convegno a Sperlonga

Con il convegno intitolato "Formazione Intervento e Sviluppo locale" è stata avviata una nuova prospettiva di "sviluppo locale".

Il comune di Sperlonga e molti altri comuni del Sud Pontino hanno pensato infatti di lanciare un programma che richiami sul territorio in periodi diversi da quelli estivi gli studiosi che lavorano attorno al cambiamento organizzativo, alla formazione, alla comunicazione e all'ambiente, come luogo di dibattito ricorrente.

Una nuova e diversa Cernobbio, dove i temi del dibattito ruotano intorno alla "gestione del cambiamento", ma dove il cambiamento riguardi tutti gli attori di un territorio che hanno ragione sempre più di lavorare assieme e in modo sinergico per assicurare il benessere dei cittadini che in esso risiedono.

Altri luoghi sono stati usati per ritrovarsi tra "addetti ai lavori" e riflettere sui cambiamenti, ma quasi sempre riguardano settori specifici. La Pubblica Amministrazione, ad esempio, si ritrova a Rimini ad aprile, a Roma a maggio e a Bologna a settembre. Gli imprenditori si riuniscono in altri luoghi (Capri e Cernobbio), i formatori cambiano città ogni anno, così pure gli ergonomi o i consulenti di organizzazione.

In genere questi luoghi sono usati per rincuorarsi facendo leva sui successi degli altri, come avviene nella Pubblica Amministrazione, oppure formulare delle riflessioni e a volte dei moniti di alcuni nei riguardi di altri, come avviene spesso nei convegni degli industriali, o per disegnare dei trend, come avviene sempre nei convegni degli economisti.

La scelta di Sperlonga è invece quella di riunire assieme tutti coloro che sono coinvolti da quei cambiamenti che rendono più vivibile un territorio e farli riflettere sul *come* lavorare assieme per progettare e realizzare delle innovazioni efficaci, come usare la formazione per farlo, quale apprendimento ricavarne a vantaggio della continuità e dello sviluppo del processo d'innovazione avviato.

Il territorio è dunque il centro della riflessione, la gestione delle azioni che si fanno su di esso per migliorarne la vivibilità è l'obiettivo, il processo di apprendimento che l'alimenta ne costituisce al tempo stesso un immediato risultato se consapevolizzato dagli attori che lo vivono.

In esso si intende riunire dunque gli studiosi che tracciano i trend di sviluppo, gli amministratori che hanno la responsabilità di amministrare la "cosa pubblica", ma anche di guidare lo sviluppo di un territorio, gli imprenditori che raccolgono e investono risorse per finalizzarle verso obiettivi praticabili e redditivi, ma anche di occupazione e di benessere economico, i consulenti che assecondano i processi di cambiamento e aiutano le organizzazioni a migliorarsi e a integrarsi.

2. L'accordo tra il Comune di Sperlonga e l'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento

Per fare questo il comune di Sperlonga ha stilato un accordo con l'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento per un primo triennio di sperimentazione. Sono previsti convegni, incontri e ricerche finalizzate a comprendere come sviluppare l'apprendimento di tutti gli attori di un territorio per incentivare e determinare un proficuo lavoro comune.

In questo accordo è previsto il coinvolgimento in particolare delle quattro università che operano nei pressi del luogo scelto per tale iniziativa e cioè: La Sapienza di Roma, l'Università di Cassino, l'Università Federico II di Napoli, l'Università del Molise.

Il convegno si è tenuto nel Sud Pontino, area nella quale il sindaco del comune di Sperlonga, Armando Cusani, ha concesso una sede stabile all'Istituto per la ricerca e la convegnistica internazionale. Ciò, sia in connessione ad un vasto intervento di sviluppo locale già in corso, sia al fine della promozione di un turismo che può contare su un enorme patrimonio di ricchezze storico-culturali e archeologiche.

3. L'ospite d'onore

Ospite d'onore del convegno è stato il famoso sociologo francese **Edgar Morin**.

Un "fondatore", lo ha chiamato il prof. Mario Morcellini direttore del Dipartimento di Sociologia e Comunicazione dell'Università La Sapienza di Roma che lo ha presentato.

Egli è infatti propugnatore di una teoria che punta al superamento delle differenze tra le conoscenze, che auspica l'integrazione dei saperi e la visione "sistemica" dei fenomeni. Egli è uno studioso che ci sollecita a guardare contemporaneamente l'uomo come parte dell'universo e l'ambiente come elemento di vita, chiedendoci di rifuggire da quelle teorie che vogliono immaginare l'uomo come il forgiatore dell'universo, come l'essere che piega la

natura ai propri bisogni.

I suoi insegnamenti sono del tutto coerenti con quello che si intende promuovere a livello locale per fare in modo che le diverse componenti organizzative che si animano su un territorio decidano di lavorare assieme e integrare le loro azioni in modo armonico, cooperativo e propositivo, ma anche in modo rispettoso dell'ambiente che ne contiene l'agire. Edgar Morin ha superato gli ottanta anni (è nato nel 1921) ma trova ancora un sorriso per tutti coloro che gli si avvicinano e che, soprattutto quando parla, trova l'energia vitale per raccontare, per incitare, per trasferire i suoi pensieri, il suo modo per vedere l'operato dell'umanità, per criticarne le debolezze, per valorizzarne le potenzialità, per incitarne la creatività.

In alcuni momenti la sua voce, un po' flebile, si alza, i suoi occhi brillano, le sue mani accompagnano le immagini del suo discorso, il suo corpo si erge e si impone.

Si vede e si sente che ha dentro tanta energia, che è un fervore interno, oramai interno, conservato con sempre maggiore pudicizia. Non ha voglia più di dire, non ha voglia di rilasciare interviste, di essere un uomo pubblico. Ha solo voglia di vivere ancora, semplicemente, con i sandali ai piedi, con un vestito comodo, con i suoi appunti vergati con la stilografica su foglietti piccoli e bianchi che gli servono per rammentare ciò che dirà. Ha voglia di parlare quando sente altra voglia intorno a sé, quella di ascoltare. Il suo in fondo è un gesto d'amore...regala quello che ha pensato, quello che ha sentito, quello che ha amato e in cui ha credutoregala se stesso.

E la sua parola vola, unisce lingue diverse nel tentativo, comunque, di parlare a un pubblico italiano, ma dentro c'è un po' di francese, di spagnolo, di latino. La sua parola tocca temi semplici ma universali: parla delle istituzioni, dell'educazione, della vita, dell'etica, dice che vanno riformate e adattate all'uomo. Un uomo che non può essere solo mosso da ragioni economiche (homo economicus) ma che deve compatibilizzare questo aspetto con il suo essere sociale e le sue caratteristiche biologiche.

“Vede”- gli dico – “questo è un territorio particolare, qui ci sono diversi comuni che si stanno unendo per organizzare un servizio comune.....”

Lui mi ferma e dice: “io parlerò in generale”.....

Si vede che Morin oramai è centrato su un approccio universale: è alla ricerca di significati di fondo della vita e dell'umanità, in una logica cosmica in cui l'individuo costituisce una particella di un sistema di una complessità molto maggiore di cui è interprete.

Il territorio del Sud Pontino lo interessa, ma nella misura in cui gli consenta di rivedere “in piccolo” ciò che la sua visuale dell'universo già gli indica come necessario, di commentare con “un gruppo di persone” i fattori del cambiamento in cui l'intera umanità comunque è coinvolta.

“Nel territorio si tratta di abbattere la cultura del campanile e integrare gli interessi delle diverse organizzazioni, distogliere l'essere umano dall'egoismo; nel mondo si tratta di abbattere i muri dell'ideologia, sventare le dittature di destra e di sinistra, combattere le globalizzazioni che alimentano il consumismo e lo spreco che esso determina.”

Insomma una bella lezione di vita!

Mario Morcellini

Il titolo dell'intervento di Morin, apparentemente complesso, perché nulla è facile all'interno di Morin e perché altrimenti non avrebbe chiamato il suo sistema complessità, è: la riforma del pensiero e della vita per il pieno impiego della cittadinanza partecipativa.

Parole che hanno pieno impiego anche nel linguaggio socio-culturale.

Il mio intervento è di avvicinamento e di socializzazione al suo pensiero ed al suo modello di vita. Prendo due temi da sviluppare con voi:

1° cercare di mettere in scena Morin comunque ci sia possibile. Non usarlo, ma metterlo al centro di un modo di riflessione, di pensiero, di studio di un pensiero davvero singolare.

2° due o tre segni di partecipazione al recente sviluppo, intendendo l'ultimo quindicennio, del suo pensiero, senza nessun intento filologico, ma col solo intento di mettere in evidenza due o tre parole chiave che sono direttamente capaci di interloquire, valorizzare, dispensare, come un seminario che fa del territorio il proprio terreno di riflessione.

Morin in scena

Questo convegno fa del territorio, quindi del modo in cui le persone abitano il loro territorio, il proprio terreno di direzione e di riflessione. Poi chiuderò con un paio di gesti dedicati, perché non si può che finire con le dediche.

A tutti noi può essere capitata l'occasione di studiare Morin all'università, a qualcuno è capitato addirittura di doverlo studiare in francese al liceo. Noi lo abbiamo scoperto come studioso di comunicazione, anche se adesso lui cerca di snobbare queste cose e considera la comunicazione un territorio selettivo e ormai un po' superato nel suo sistema di pensiero. Questo apparirà dal mio dire, ma è bene che i presenti sappiano che Morin è stato il primo studioso europeo ad essersi occupato scientificamente di comunicazione.

La copertura culturale dei media, cioè il fatto che i media siano diventati un terreno di studio, di valorizzazione scientifica e persino una tribù di studiosi, una comunità, è incredibile a dirsi ma rimanda a questo signore che ho accanto. Non ci sarebbero studi di comunicazione in Europa senza Morin.

Siamo di fronte a un fondatore e ci vorrebbe un minuto di silenzio come riconoscimento che lui sia socio fondatore del nostro campo di studi. Questo campo è fatto di differenze, differenze come valore. Solo la cultura è in grado di trasformare le differenze da stress a risorsa, al di là della nascita di una geografia degli studi nei media negli Stati Uniti, quel luogo che è quasi la scaturigine, come si diceva una volta, dei processi intellettuali in ambito della comunicazione.

Morin è stato un nostro professore visitatore. Ho avuto la fortuna di chiamarlo a Roma al mio

Dipartimento. Ha sparso lezioni agli studenti e soprattutto ci ha portato a cena, che è stato uno degli insegnamenti più affascinanti per scoprire la sua personalità. Posso dire che lui è un professore della Sapienza ed anche se lo è stato per poco tempo ha lasciato il segno. Per noi è stato uno studioso interessante, forse il primo che ci ha dato una lezione, abbastanza stressante all'inizio, della vicenda di scienze della comunicazione, e già di per se ci ha eliminato un po' di angustie disciplinari. Noi siamo nati come sociologi e ci siamo sentiti orgogliosamente sociologi.

Negli anni '90 abbiamo cominciato a capire che sentirsi troppo una comunità, senza rompere i confini, significava vivere l'accademia, ma non mettere al centro i problemi. Gli studiosi si dividono in due tipologie: quelli che preferiscono i propri paradigmi e quelli che mettono i paradigmi alla luce dei problemi che affrontano.

La comunicazione è un problema talmente complesso, che pensare anche solo in astratto che solo la sociologia la possa interpretare, significa rinunciarla a capirla. La nascita del nuovo corso di scienze della comunicazione ci ha creato uno stress straordinario. All'inizio di questa vicenda, anche se solo per un breve periodo, apparentemente per un breve periodo, c'è stato Morin con la sua lezione di universalismo rinascimentale. Noi sappiamo che all'origine della nostra formazione culturale c'è stata questa idea dell'intellettuale universale, di un periodo in cui si parlava della bottega rinascimentale. Questo signore è un perfetto maestro rinascimentale, proprio un uomo universale.

Tre parole chiave

A questo punto voglio darvi tre temi precisi di analisi del suo pensiero che possano offrirvi una chiave di lettura su quello che lui dirà sulla scuola, sull'università e sulla formazione. Negli ultimi tempi Morin si è occupato essenzialmente di tecnologie e di metodologie. Io la trasformo in una lezione che è più precisamente funzionale al lavoro che noi e voi dobbiamo svolgere oggi: "come il soggetto conosce il mondo".

Pensate a quanto è provocatoriamente banale questa frase! Questa si riferisce a come avviene oggi, nelle nuove condizioni della comunicazione, la conoscenza, lo stoccaggio delle esperienze del mondo, quell'incredibile apparato simbolico. Oggi tutto questo va praticamente cambiato. Noi abbiamo poche lezioni su ciò. Anche il fatto di inseguire bene queste trasformazioni, anche della complessità, dell'approccio alla conoscenza, l'esperienza della conoscenza, non della messa in scena, ma dei modi concreti con i quali conosciamo, tocchiamo e percepiamo il mondo. Su questo abbiamo poche lezioni ma qualcosa c'è a portata di mano. Come il soggetto conosce il mondo, come possiamo dire ciò che diciamo, quali sono le condizioni di legittimità del nostro dire in pubblico. Si torna così agli elementi fondativi di essere una comunità, di essere persone in grado di scambiarsi messaggi sensati e riconoscibili. Ancora, in riferimento alle istituzioni, ci sono abitanti e cittadini: gli abitanti di un territorio quando ne percepiscono il carisma, il vincolo, il motivo, il significato, quando cioè abitano cognitivamente ed emotivamente il proprio luogo. Sperlonga può essere un posto adatto sul quale applicare questo meccanismo per cui chi vi abita sente di abitarvi, è solo

quel sentire elaborato culturalmente che trasforma un'esperienza apparentemente impalpabile ed effimera in un rapporto profondo, vincolante, come se un territorio venisse rivissuto nel cuore e nella testa.

La seconda parola chiave, forse un po' estranea al pensiero da me promosso è l'autoriflessione. Questa è una delle parole chiave su cui il pensiero contemporaneo si sta più interrogando. Dietro c'è poco di paradigma, c'è però l'idea che in questo processo di radicale cambiamento, noi abbiamo solo un elemento di radicale stabilità che è il soggetto. Ancora una volta il soggetto che conosce, che deve essere ispirato, stimolato dal sistema produttivo, che deve essere messo nelle condizioni di diventare competente a conoscere. Anche qui sul concetto di autoriflessione c'è un margine importante per il territorio, per le differenze, per la scoperta e la piena valorizzazione delle differenze. Senza riflessione su noi stessi, noi cessiamo di essere uomini, e questo è tanto più vero nel primo tempo in cui la conoscenza è possibile per tutti. Nelle società del passato la conoscenza era selettiva ed autoritaria. Oggi la conoscenza rischia di diventare una risorsa quasi universale. Parliamo di un mondo in cui ciò è possibile, sappiamo che c'è un altro mondo in cui parlare di conoscenza è un messaggio vagamente spiritualistico ed inefficace. Ma noi pensiamo che anche qui si possa portare un messaggio in cui la conoscenza sia una risposta sempre più universale.

La terza parola è: complessità. Ormai quando pensiamo a Morin inevitabilmente gli abbiniamo questo sostantivo, come quando a Leopardi abbiniamo pessimismo. La complessità è un paradigma elaborato e sofisticato. Io ne prendo i significati apparentemente più triviali e cioè complessità anche come complicazione, come aumento delle variabili da tenere in gioco. Tutte cose che possono agire sulla lettura del territorio. Di fronte all'aumento impressionante delle variabili e quindi di fronte allo stress della conoscenza, questa diventa tutt'altro che semplificata nella vita moderna dove tutto concorre ad aumentare l'opacità del mondo. Pensate a quanto è forte la responsabilità della conoscenza e della comunicazione che dovrebbe lottare per ridurre l'opacità del mondo. Noi abbiamo due sole possibilità d'uscita di fronte alla complessità come esperienza di vita, prima ancora che come paradigma scientifico. La prima possibilità è il ripiegamento: gli esseri umani sono veramente incoraggiati al ripiegamento, al ritiro. Pensiamo a quanto gli intellettuali del nostro tempo sembrano in ritirata rispetto all'aumento delle sfide ed alla complessità. La seconda possibilità è la sfida: non chiudersi in casa o comunque non chiudersi nel privato. Anche quello che noi chiamiamo egoismo è una metafora falsa, perché anche l'egoismo per potersi esercitare ha bisogno degli altri. L'egoismo per nostra fortuna non è concettualmente possibile. Io insisto nel dire che al di là del paradigma di Morin, di fronte a questo bivio dobbiamo scegliere ed imboccare una delle possibili alternative. Questa è la differenza tra l'autoriflessione ed il vivere passivamente, come se non si stesse vivendo.

La cultura è l'elemento che fa la differenza. La cultura, quindi l'università che non sta dentro le città, nel senso che si mettono in scena diversamente che in passato: non aspettiamo qualcuno che ci venga a cercare, ma andiamo lì dove il territorio ha bisogno di lettura. In

questo pensiero incredibilmente umanista, di cui Morin è il portatore, pieno di interpretazione del cambiamento, questa sfida porta a dare della cultura il nostro punto d'incontro, come terziarietà rispetto agli antagonisti della politica, la politica che inevitabilmente ci divide. Noi abbiamo bisogno di trovare dei punti in cui ci scambiamo dei messaggi completi, esaurienti, plausibili prima ancora che ci dividiamo su problemi di società. Il luogo della cultura è un luogo che noi rivendichiamo orgogliosamente come uno dei nostri spazi di primato, non perché pensiamo che le amministrazioni e gli altri soggetti non lo facciano, ma perché l'università è stata inventata per questo. Non c'è nessun altro motivo che giustifichi la sopravvivenza dell'università, se non il fatto della nostra cultura. Se non ci ricordiamo questo non capiamo nulla di ciò che noi chiamiamo tradizione culturale, identità culturale, lasciando la parola tradizione e la parola identità all'interpretazione, come fosse roba da soffitta. Dobbiamo ricordarci che noi senza la nostra tradizione non siamo nulla.

L'impegno di Sperlonga

Noi raccogliamo per intero questa sfida, che ci viene presentata. Siamo grati di essere in questo posto così spettacolare. Parlavano chiaramente le immagini del filmato, tanto che non c'era bisogno di commento sonoro, solo la musica faceva un po' da controcampo alle immagini. Ma forse perfino muto, quel filmato sarebbe stato perfetto. L'impegno di Sperlonga è l'inizio di un percorso o comunque la continuazione di un nostro percorso biografico in cui il racconto dei successi e dei problemi è il modo con cui ognuno di noi riflette sul segno che vuole lasciare al territorio. Non lasciatevi sfuggire l'occasione di essere quelli che hanno conosciuto Morin, perché conoscere una persona è diverso che leggerla, significa conoscerla più in profondità, al di là delle parole, c'è qualcosa tra persona e parole che è un miracolo che bisogna cogliere

Edgar Morin

Il tema è **la riforma del pensiero per il pieno impiego della cittadinanza partecipativa**

Sappiamo che nella nostra civiltà le relazioni umane sono molte volte cattive a causa di ingiustizia, iniquità, incomprendimento.

Nella nostra società vi sono due aspetti dell'individualismo: l'aspetto buono è che vi è autonomia e responsabilità di sé ma vi è anche l'aspetto negativo che è l'egocentrismo e la mancanza di solidarietà.

Come si può migliorare l'educazione umana e ipso facto la cittadinanza e allo stesso tempo migliorare la cittadinanza partecipativa?

Noi conosciamo quattro assi di riforma rimasti totalmente separati:

- 1° la riforma istituzionale e sociale
- 2° la riforma dell'educazione, per riformare il pensiero
- 3° la riforma della vita
- 4° la riforma dell'etica

Mi pare che oggi vi sia la necessità di riunire questi quattro assi.

La **riforma istituzionale e del sistema sociale** è sembrata nella nostra civiltà di fine ottocento, inizi del novecento la via maggiore, la via fondamentale per migliorare, per riformare in modo radicale e distruggere le strutture di dominazione, per suscitare una società di benessere e qualità. Questo cammino radicale è stato nel novecento quello del bolscevismo sovietico, del maoismo e questa esperienza è stata assolutamente disastrosa perché la distruzione, l'eliminazione fisica della classe dominante e la costruzione di una nuova classe si è trasformata in un nuovo sistema dittatoriale chiamato totalitarismo, della distruzione della libertà. Oggi dobbiamo conservare l'idea della riforma istituzionale, strutturale, sociale, politica, economica ma il cammino politico e sociale, istituzionale e sociale non basta, è questo che dobbiamo capire.

Questo ci porta al secondo cammino, al secondo asse: la **riforma dell'educazione**.

La gestione del sapere oggi è un problema – ne ho parlato in molte occasioni - a causa della frammentazione e della dissoluzione del sapere stesso nelle diverse discipline, nelle scienze chiuse in sé stesse: questo è contrario alla disposizione naturale della mente umana a svilupparsi per pensare problemi fondamentali e globali della persona stessa, della società. Non basta rilevare la coincidenza per occupare questa dimensione ma vediamo che il pensiero non ha mancato di sviluppare il lavoro, la nuova economia e quant'altro. E' importante il modo di insegnare la conoscenza, che è compito dell'insegnamento nelle istituzioni, Si deve mostrare che il problema fondamentale della conoscenza è quello dell'errore e dell'illusione, che è il proprio sbaglio diceva Cartesio, e lo sbaglio non sa di essere uno sbaglio e questo è un problema costante dell'umanità dalla preistoria a oggi. Le idee che sembravano fondamentali nel tempo hanno perso valore e sono state abbandonate. Il modo di risolvere tutti i problemi è sembrato il nuovo liberalismo trionfante. Tutta la conoscenza è trasmissione e produzione. Quando si racconta un evento si danno spiegazioni anche se sono piccole approssimazioni: è una tendenza culturale della mente. Si cerca di dimostrare lo sbaglio spesso individuale, psicologico ed è il problema della provenienza della stampa culturale, il problema delle ideologie. Noi non abbiamo idee, pensiamo di possedere un'idea ma l'idea possiede noi – ho sviluppato questo concetto - e vediamo anche come nel caso di preguerra o guerra vi siano fenomeni collettivi di isteria, manicheismo e demonizzazione dell'altro, possiamo vedere l'attualità. Il problema della conoscenza è fondamentale quando è necessaria la scelta politica del cittadino, quando gli è necessario capire che cosa succede nella sua società, nel suo continente, nel mondo. Ma è anche il problema della conoscenza pertinente, perché non basta una conoscenza molto sofisticata di un oggetto totalmente isolato perché questa conoscenza valga a comprendere quello che è legato insieme. Questi sono i problemi fondamentali da sviluppare negli insegnamenti dell'educazione da parte dei maestri. Per capire la identità umana il sapere è totalmente disintegrato: vi sono centinaia di dati che si trovano in tutte le scienze, non unicamente nelle scienze umane e sociali, anche nelle scienze biologiche, anche nelle scienze fisico-chimiche, perché vi sono interazioni ed in più oggi sappiamo che tutte le particelle del nostro corpo sono uscite nei primi secondi dell'universo e l'atomo di carbonio si è fatto in un sole anteriore al nostro sole, che l'unione delle molecole è stata fatta sulla terra, che noi portiamo

nella nostra persona tutta la storia dell'universo e per di più la differenza fondamentale del nostro linguaggio, della nostra mente e del nostro pensiero e della nostra coscienza.

Dobbiamo capire la realtà umana, ma in questa realtà umana c'è un'unità della diversità e una diversità nell'unità, perché nell'artefatto umano c'è la cultura, ma in realtà non possiamo vedere la cultura, vediamo le culture diverse. Artefatto umano è il linguaggio: si vede il linguaggio? No, ci sono diversi linguaggi. Così è anche per la musica, ma persino per gli individui che sono geneticamente e anche psicologicamente diversi. Per questa ragione bisogna capire l'identità umana, che non equivale a capire un fatto generale - che tutti sono umani - ma è capire anche l'identità consapevole, l'identità familiare, comunale, territoriale, regionale, nazionale, continentale, planetaria. Il problema è che non abbiamo un'identità semplice, e che allo stesso tempo dobbiamo sviluppare un'identità umana più generale e più esemplare, più concreta e in più capire il fenomeno umano significa capire che la nozione di umano non si può ridurre all'individuo o alla società o alla specie. C'è come una trinità indissolubile di individuo, società e specie: perché la specie è un prodotto di un processo specifico di riproduzione sessuale, ma questo processo specifico necessita di noi individui per continuare. Di fatto non è unicamente l'individuo all'interno della specie, ma anche la specie all'interno dell'individuo, come genere e come potere di riproduzione. Lo stesso vale nella relazione con la società. La persona è all'interno della realtà sociale ma la verità sociale si ottiene con una retrospettiva permanente delle interazioni tra gli individui, anzi possiamo dire che le interazioni tra gli individui producono la società e questa, con la sua cultura, col suo linguaggio ritorna sull'individuo e produce l'individuo. Quindi noi siamo prodotti e produttori. Questa è un'idea complessa ma assolutamente necessaria. Di più, è necessario capire la complessità specifica della persona perché verrà l'idea di chiamare *homo sapiens*, *homo faber* l'umano perché è la sapienza che genera la ragione, ma anche la follia, *sapiens* ma anche *demens*, *faber* perché lavora con gli strumenti, ma anche *homo mitologicus* che vive di mitologia, di religione e di miti, *homo economicus* che vive per i suoi interessi personali, ma anche *homo ludens* con attività di gioco, di gratuità, e anche *homo prosaicus* che vive della prosa della vita quotidiana senza piacere, senza gioia, ma anche *homo poeticus* perché la vita poetica è la vita della passione, dell'emozione, dell'amore, della comunione, non solo nelle relazioni individuali, anche nel calcio, in altre riunioni collettive. Capire questo che è l'anello della vita è come capire la nostra vita. La comprensione umana è una cosa fondamentale perché c'è mancanza di comprensione, non unicamente tra concittadini o tra colleghi di lavoro, di officina, tra vicini, anche in famiglia vi è incomprensione tra padre, madre, figlio, figlia, nella reciprocità. Questo fenomeno dell'incomprensione nasce dall'individualismo che ha sviluppato l'autogiustificazione, la giustificazione di se stessi. È fondamentale insegnare nelle prime classi, ai piccolissimi, la comprensione che significa non ridurre l'altro. Hegel diceva una cosa bellissima: quando io chiamo una persona criminale perché questa ha commesso un crimine nella vita faccio la riduzione di tutti gli altri aspetti della sua personalità a questo crimine. Noi abbiamo la tendenza permanente a fare la riduzione: ad esempio, fascista. Abbiamo una tendenza permanente al riduzionismo, a fare la riduzione per vedere unicamente l'aspetto

cattivo. Non ridurre significa anche non vedere unicamente l'aspetto positivo esteriore della persona. La comprensione è qualcosa di più che la comunicazione. La comprensione è qualcosa che va da soggetto a soggetto, che necessita di un minimo di empatia e la cosa straordinaria è che noi abbiamo più comprensione quando andiamo a vedere un film che nella vita quotidiana. Questo perché al cinema abbiamo processi di empatia, simpatia, di proiezione che permettono di capire che Al Pacino nel Padrino è un criminale, ma non è unicamente un criminale, ha sentimenti familiari di amore. Abbiamo molte simpatie, per esempio, per il vagabondo; invece, nella vita reale abbiamo repulsione per chi è vagabondo e il paradosso è nel fatto che molta gente pensa che il cinema sia unicamente illusione, alienazione. In un certo senso è illusione, ma in altro senso abbiamo più comprensione, come quando leggiamo un romanzo, ad esempio Delitto e castigo di Dostoevskij, quando possiamo vedere a teatro Malbes o Richard Debrè. Abbiamo più comprensione umana a contatto con la letteratura, il teatro che nella vita reale. Facciamo progetti per l'educazione e per permettere questa comprensione che ogni persona ha la potenzialità in se stessa di sviluppare nella vita. Io ho pensato che per cominciare una riforma in ogni università si deve creare una cattedra per la comprensione. Più psicologi, psicanalisti, sociologi e in più la formazione di persone che hanno competenza sui problemi della comprensione. L'altro punto fondamentale è che oggi questa epoca, chiamata della globalizzazione, è un momento naturale dell'era planetaria cominciata 4-5 secoli fa con la scoperta dell'America e la circumnavigazione. Noi abbiamo storia locale degli eventi, corsi specializzati sulle relazioni internazionali, ma non abbiamo una concezione e una visione dell'era planetaria che è una necessità di comprensione per tutti. Questa globalizzazione di oggi, che è l'ultimo processo iniziato negli anni 90, con il mercato mondiale, con la caduta dei sistemi burocratici sovietici e altri e con lo sviluppo di questa rete di comunicazione incredibile che in pochi anni ha diffuso l'uso di telefonini, fax, internet. Anche un piccolo paese come la Svizzera ha un sistema di comunicazioni con il pianeta. Questo significa che oggi abbiamo bisogno delle strutture di una società mondiale. Una società ha un'economia, abbiamo una economia mondializzata, ma su quest'economia non c'è nessun controllo, nessuna regolazione, quello che manca sono le strutture stesse della società, un potere legittimato, che non hanno le Nazioni Unite. Manca anche una coscienza dell'identità planetaria, quella che ho chiamato terra-madre, una coscienza del destino di tutti e in questo rientra il problema sorto con la guerra in Iraq: impero o caos, o piuttosto impero e caos. Poi c'è il problema di ciò che posso chiamare l'etica trinitaria: la mente umana è come la trinità, non si può scindere, c'è bisogno di una presa di coscienza della nostra identità trinitaria, un'etica personale per se stesso, per le persone individuali, un'etica per la società che abbia un senso quando c'è un minimo di democrazia, cioè di controllo del cittadino sulla città e non solo della città sul cittadino, un'etica per l'umanità in una prospettiva planetaria. Aggiungerei anche la necessità di affrontare l'incertezza, aspetto molto importante dell'azione, soprattutto politica, quella che io ho chiamato "ecologia dell'azione". Questa indica un'azione nuova che nel suo svolgersi entra in un mondo di azioni e reazioni, c'è l'impossibilità di prevedere se sarà un successo. Quando un'azione entra in questo gioco di interazioni e retroazioni non si può più

prevedere il suo svolgersi e c'è la possibilità che questa ritorni come un boomerang sulla testa di colui che l'ha fatta. Di ciò troviamo esempi nella storia in cui grandi azioni hanno avuto esiti contrari a quelli previsti dall'intenzione. Ciò ci evidenzia che non bastano le buone intenzioni, ma c'è necessità di una coscienza della situazione, una strategia per guidare l'azione, e in più la coscienza della scommessa dell'azione. Questa è una certezza.

Per queste ragioni importantissime vi è necessità della **riforma dell'educazione**. Ma adesso ritorniamo a una espressione molto conosciuta di Karl Marx in una delle sue tesi su Feuerbach che diceva: chi educerà l'educatore? Allora in questo caso è evidente che si deve cominciare con la minoranza, con quella parte avanzata che è nella condizione di poter aiutare, fare l'esperienza di cominciare. Non possiamo fare una riforma in modo frontale, perché bisognerebbe allo stesso tempo cambiare le menti e le istituzioni: allora dobbiamo cambiare le menti per cambiare le istituzioni o cambiare le istituzioni per le cambiare le menti? Il paradosso sta nell'impossibilità logica, ma possiamo camminare e cominciare perché è importantissimo, perché la riforma del pensiero è collegata alla riforma dell'educazione. E la riforma del pensiero è fondamentale per il miglioramento della condizione umana e per la cittadinanza.

Veniamo adesso alla **riforma della vita**. In un certo senso è una cosa antichissima, delle filosofie greche o anche delle filosofie orientali, del confucianesimo, del taoismo. L'inizio moderno della riforma della vita inizia tra la fine dell'800 e l'inizio del 900 quando un gruppo tedesco fonda un movimento chiamato della "liebez reform" (riforma della vita). Perché in questa epoca nella Germania gugliemina, del secondo reich, vi era stata una industrializzazione, una urbanizzazione, una modernizzazione massiccia e molto violenta. Come reazione a questa nuova attività che nasce dalla distruzione del mondo tradizionale, d'élite, queste persone sono andate nel Kasir, vicino al Karakorum. in un luogo chiamato monte Verità, bellissimo posto sul lago, e qui hanno potuto nello stesso tempo fare un ritorno alla natura, cercare la qualità della vita, la convivialità nella pratica della comunità, il senso dell'estetica, della bellezza, della danza, del vestire, la riforma interiore: questo movimento si disintegrò con la Prima guerra mondiale. Adesso il monte Verità è interessante perché è divenuto un centro per convegni e, in più, c'è un museo in cui vi sono molte descrizioni e fotografie di questa storia e, adesso, in tutto il Kasir si tratta di un momento bellissimo. Vediamo il senso profondo di questo movimento originario e tutto ciò porta al messaggio per me molto importante di Ivan Illich, che ha fatto una critica certamente interessante e dell'insegnamento e della relativa iper specializzazione, di tanti aspetti della nostra civiltà e con la tematica preponderante della convivialità per il miglioramento della passione umana. Oggi vediamo in modo disperso e spontaneo la ricerca di questa tematica iniziale, della "liebez reform", ad esempio, nelle vacanze. Cosa significano le vacanze? essere fuori dalla cronometrizzazione dalla meccanizzazione, dall'inquinamento della grandi città e cercare una vita neorurale o subrurale con la libertà del tempo, la libertà della relazione. Questo è il significato delle vacanze che sono divenute un movimento di massa. Significa anche tendenza a una visione dietetica della qualità del cibo. L'altra sera abbiamo bevuto un

vino biologico eccellente, di alta qualità: l'interesse per la produzione biologica è iniziato e si è accentuato con l'infezione della mucca pazza, il pollo industriale, con la conoscenza di tutti i pesticidi e l'inquinamento terribile anche dell'acqua potabile. Penso che il movimento ecologico abbia questo senso profondo, l'idea fondamentale della qualità della vita. Vediamo anche la riforma della relazione con se stesso, con la propria anima e il proprio corpo con il successo dell'edonismo, con la ricerca delle filosofie orientali, dei guru o dei fitoterapisti e anche e soprattutto la gioventù con il neotribalismo che ricerca l'intensità della comunione nella comunità, come per esempio nei raveparty, nei party organizzati dai giovani che cercano una comunione estatica nella musica, anche con l'uso di droghe, come l'extasy. Questo rappresenta il modo di una civiltà ricca di affrontare la coscienza del vuoto terribile che deriva da una società unicamente materialistica e cercare di ritrovare la felicità, l'amore, l'amicizia, Penso che dobbiamo vedere una convergenza in queste azioni che ci porti ad andare più avanti, lottando contro l'iperconsumismo. Il paradosso della nostra società sta nella contrapposizione del sottoconsumismo con la conseguente disoccupazione, e il superconsumismo che si chiama "consumerismo", ossessione per il consumo sollecitato dalla pubblicità, dall'obsolescenza rapidissima dei prodotti, che non si conservano, dall'abitudine del buttare via le cose senza provare a ripararle, dall'incitamento permanente alla novità, ossessione individualista di star bene e liberarsi di tutte le frustrazioni morali e psicologiche che trovano consolazione provvisoria nel comprare e usare oggetti, gadgets, bibite, cibi in eccesso. Se c'è una pena psicologica si cerca un oggetto, un vestito, una cravatta, qualcosa che possa rappresentare una consolazione. Un esempio della superconsumismo incontrollato è l'intossicazione automobilistica. Ogni mattina noi usufruiamo di una conquista molto importante e molto bella della nostra civiltà che risponde al bisogno di autonomia, di mobilità, di libertà, di confronto, di potenza e che otteniamo per mezzo di un piccolo movimento del piede sull'acceleratore che sviluppa una potenza straordinaria. Questo fa parte della qualità della vita, ma oggi c'è un'intossicazione automobilistica che distrugge la qualità della vita perché produce un eccesso di traffico, un'immobilizzazione che arriva a paralizzare la città e anche le sue strade e autostrade, con l'asfissia della città per l'inquinamento, con l'aggressività dell'automobilista. Dobbiamo considerare una politica di civiltà da parte dello stato, delle autorità locali regionali, comunali e dei cittadini stessi per contrastare tutte queste intossicazioni, il consumismo, l'automobilismo.

Il quarto punto è la **riforma etica**: questa è la cosa più personale, ma mi pare evidente che la riforma dell'insegnamento, la riforma della vita, una riforma anche sociale ed istituzionale possono aiutare la riforma etica. Si deve considerare che l'etica o religiosa dell'amore cristiano o laica dell'umanesimo per il rispetto dell'uomo non ha avuto nessun risultato concreto nella storia. L'amore cristiano produce almeno la stessa quantità di odio che di amore. L'amore dell'umanità nel comunismo ha causato colpe contro le persone concrete. Alla gente non basta vedere la dedizione, l'amore, l'umanitarismo, i fratelli. Si deve ripensare a partire dalla cultura del soggetto umano per quello che può significare la riforma etica. Perché ripartire dal soggetto umano? perché la realtà del soggetto individuale è paradossale: nel suo

contesto è dio. Ciò significa l'esclusione di tutti gli altri in questo posto in cui nessuno può dire io per me. Vi è un principio di esclusione degli altri che favorisce l'egocentrismo. Hegel diceva che la soggettività che lui chiamava il "per sé", fare cose per sé, per se stesso, è un principio fondamentale del soggetto: se il soggetto non pensa al suo nutrimento, alla sua protezione, muore. Ma allo stesso tempo c'è un altro principio, quello di inclusione del sé degli altri, famiglia, amici, partito. È il senso della necessità dell'altro. Oggi la psicologia dei neonati indica in modo molto chiaro che i neonati hanno bisogno totalmente della madre, non solo per essere accuditi ma per la relazione di affetto. Questa realtà è in tutti, in ogni persona. La necessità è di sviluppare il settore dell'inclusione: limitare quello dell'autonomia personale e sviluppare il settore dell'amicizia, della fraternità, della solidarietà, della comunità.

In questo poco tempo ho voluto far capire la necessità della convergenza di questi quattro assi o sentieri per avanzare non unicamente nello sviluppo del nostro territorio, paese o nazione ma anche per salvare l'umanità dal disastro collettivo globale restaurando la solidarietà e la comunità contro l'individualismo. Questo deve avvenire nell'organizzazione della conoscenza e anche nell'organizzazione del lavoro. Una persona nel suo lavoro ha una piccolissima responsabilità relativa al suo piccolo settore specializzato e spesso dimentica la connessione con gli altri settori. C'è una perdita del senso di responsabilità globale e una perdita del senso di solidarietà. Questa restaurazione è necessaria per legare insieme la solidarietà con il grande liberismo dell'autonomia, ma non dell'eccessivo egocentrismo. Questo è fare lo sviluppo della cittadinanza partecipativa.

Silvano Del Lungo (Studio Staff)

C'è qualcosa di drammatico nel discorso di Morin. Il primo dramma riguarda il rapporto tra realtà e comprensione, lui ha la pretesa di non aver capito niente di questo dramma: tra che facciamo e perché lo facciamo. Per noi tutti è difficilissimo capire.

Noi ci troviamo in un contesto che in qualche modo ha travolto le nostre abitudini, la nostra cultura, i nostri modi di fare, però non ce ne rendiamo conto quando parliamo delle esperienze fatte sul territorio, ce ne rendiamo conto quando ci troviamo di fronte a quelli che imprecano.

La seconda cosa sono i tre assi di cui ha parlato, uno era l'educazione, l'altro, l'istituzione e infine, il terzo, la qualità della vita.

Se noi guardiamo l'istituzione che deve cambiare il suo ordinamento che era verticale e deve diventare orizzontale, questo è quello che fa la formazione-intervento, perché deve trasformare il verticale in orizzontale; non perché sia buono il verticale o l'orizzontale.

Credo però che la pubblica amministrazione, se è stata pensata per costruire delle cose, è fatta in modo verticale. In un mondo che sta cambiando così orizzontalmente non può più reggere una cosa che porta ai governanti, ma non porta a persone, quindi c'è la necessità di avvicinarsi ai cittadini.

Quello che la metodologia della formazione intervento fa è di far provare alla gente a cercare quello che serve a loro, allora questo elemento dell'esperimento, che a guardar bene, è il fondamento della civiltà occidentale, questo elemento che sta nella scienza, ma sta nel sociale, è un elemento quasi rivoluzionario, quasi rivoluzionario se viene usato, perché quando lo si va ad usare ci sono tutte le strutture costruite sull'impostazione verticale. Questa è un'altra contraddizione fortissima.

Infine c'è la dimensione della vita, di quale debba essere la qualità della vita. Anche qui ognuno la sceglie, ma sempre più importante diventa la qualità della vita dei cittadini e questa deriva anche da quei servizi anche minimi che l'amministrazione dà loro. La rivoluzione dell'etica è soltanto che se ad un certo punto stabilisci di fare delle cose e darle a qualcuno devi farle fare.

Quindi trovo il discorso di Morin in una coerenza fortissima con il discorso della formazione-intervento, in realtà c'è una complicazione della realtà, perché la realtà è diventata più complessa. Come metto l'islamismo accanto al cristianesimo, ad esempio?

Allora c'è questa grande complessità come quella del territorio su cui bisogna intervenire e la formazione-intervento sembra una metodologia adatta per far parlare la gente e per spingerla a progettare il cambiamento.

Caterina Cittadino

Tenterò di avviare il mio intervento partendo da quello che considero il problema principale: il tipo di cultura che la scuola persegue.

Il nostro sistema scolastico e universitario è ancora oggi fortemente orientato sulla padronanza del sapere, meno sulla capacità di imparare a ragionare, ancora meno sulla capacità di imparare ad apprendere.

Da questo stato di cose consegue come sia relativamente semplice in Italia analizzare i problemi, ma dannatamente difficile arguire dall'analisi le possibili soluzioni ai medesimi.

Partendo da tale generalissimo punto di vista, ben si comprende come sia importante il sistema della formazione intervento, in particolar modo quando si utilizza tale metodologia al servizio di una amministrazione pubblica che cambia e si evolve, intervenendo su individui adulti già formati e già inseriti nel mondo del lavoro.

Una delle cose che ho imparato da Di Gregorio è che gli individui adulti, a differenza dei bambini, imparano di più "facendo" che leggendo o ascoltando, perché l'adulto è già inserito nel mondo del lavoro, ha già realizzato le sue scelte più importanti, ha, quindi, bisogno di trovare risposte non teoriche, ma concrete ai problemi.

L'elemento peculiare della formazione-intervento consiste nell'intervenire direttamente sul luogo di lavoro per comprenderne dapprima le necessità e intervenire dopo, insieme all'individuo da formare e sulla base delle ineludibili conoscenze teoriche, per concretizzare

le innovazioni o i cambiamenti che si reputano necessari per la soluzione dello specifico problema.

Vediamo adesso come questa caratteristica peculiare della formazione intervento si possa innestare nel campo della pubblica amministrazione e che tipo di valore aggiunto essa è in grado di fornire.

A tale riguardo va innanzitutto evidenziato come l'obiettivo principale dell'amministrazione pubblica in questi ultimi anni è quello del cambiamento, della ricerca, vale a dire, di un diverso modo di pensare e di operare, della individuazione di nuovi percorsi e nuove formule di organizzazione dei servizi al fine di migliorare la qualità della vita dei cittadini.

Due gli elementi che connotano maggiormente il progetto di cambiamento della pubblica amministrazione: il primo è l'esigenza di una maggiore autonomia, il secondo è la correlata esigenza di responsabilizzazione dell'individuo .

Noi sappiamo quanto sia necessario che all'autonomia corrisponda la responsabilità, perché essere autonomi vuol dire fare delle scelte e se si fanno le scelte bisogna anche essere responsabili di ciò che si è scelto.

Questa forte spinta dell'amministrazione in direzione del binomio autonomia-responsabilità si avverte a tutti i livelli, sia nei rapporti tra centro e territorio, con l'attuazione del decentramento amministrativo e del nuovo Titolo V della Costituzione, sia nell'ambito del rapporto di pubblico impiego, con particolare riferimento alla dirigenza.

La capacità di operare delle scelte è anch'essa oggetto di apprendimento. Tuttavia, né la scuola né i più tradizionali metodi di formazione aiutano a conseguirla.

Se consideriamo i metodi scelti dalla scuola superiore della pubblica amministrazione, ci accorgiamo come essa tenda ad imitare l'insegnamento universitario, risentendo per tale motivo degli stessi limiti di cui sopra si è detto.

Con il metodo della formazione-intervento, l'individuo non è solo spinto a riflettere ma, anche e soprattutto, a trasformare il proprio pensiero in opera. E' questo il motivo per cui ritengo che tale metodologia sia particolarmente adatta in un sistema, quale quello pubblico, che è in corso di continuo cambiamento.

Fino ad ora ho cercato brevemente di evidenziare come la metodologia della formazione intervento sia particolarmente adatta a perseguire gli obiettivi dell'amministrazione pubblica. Vediamo di capire, adesso, se e come l'amministrazione pubblica possa creare formazione-intervento.

Io credo che perseguire tale obiettivo sia molto più semplice di quanto si voglia far credere.

In primo luogo, appare necessario modificare i criteri di selezione delle società che fanno formazione, richiedendo esplicitamente la metodologia della formazione intervento.

In secondo luogo, ritengo che nel caso in cui si addivenga all'idea di scegliere una società che adotta la metodologia della formazione intervento sia necessario modificare anche le regole contrattuali in vigore, impostate tutte sulla più tradizionale formazione teorica in aula. A tale fine si dovrebbe considerare che il corrispettivo per la formazione intervento non può essere tarato solo sulle ore di lezione dei singoli insegnanti, in quanto la formazione intervento richiede una presenza più continuativa del consulente presso l'amministrazione interessata.

Nell'ambito della formazione-intervento è necessario avere un approccio maggiormente manageriale, valutando il progetto formativo che si intende realizzare in una dimensione temporale e di risultato.

Come titolare di un ufficio che ha il compito di realizzare il decentramento amministrativo del titolo quinto della costituzione promuovo anche progetti ed iniziative che possano consentirne la celere realizzazione.

Nell'ambito di tali attività è stato proposto un progetto, di cui sono molto fiera, che si chiama (nome del progetto) con il quale si intende supportare e promuovere il federalismo amministrativo mediante assistenza organizzativa e di formazione del personale agli enti destinatari delle nuove funzioni.

Io credo che per questo progetto la metodologia della formazione-intervento possa sicuramente rappresentare il metodo migliore.

Mi auguro che entro i primi mesi del nuovo anno tale progetto possa essere avviato affinché sia concretamente realizzato il nuovo federalismo previsto dalla riforma costituzionale.

Maria Ausilia Mancini

Il contesto

L'esperienza di applicazione della metodologia della formazione-intervento alla didattica è stata avviata perché si è voluto sperimentare la possibilità di unire il momento di apprendimento di certe conoscenze teoriche sull'organizzazione con il momento applicativo, così da verificare, nell'immediato e nelle organizzazioni reali, la validità dei principi e la corrispondenza delle schematizzazioni teoriche.

Di fatto, proprio come suggerisce la metodologia della formazione-intervento, gli studenti sono stati invitati, fin dal primo giorno, a interrogarsi sul ruolo che avrebbero svolto con la laurea in Scienze dell'Educazione che stavano perseguendo, sull'apporto del corso di Sociologia dell'Organizzazione alla preparazione complessiva fornita dal corso di laurea, sul tipo di attività in cui sarebbero stati implicati dopo la laurea, per il fatto che avevano scelto il terzo indirizzo che li portava a diventare "esperti di processi formativi".

Ipotizzando dunque che "l'esperto" in questione si dovesse, in prospettiva, occupare di "progetti formativi" in una organizzazione o per una organizzazione, si è cercato di affidare a

ciascuno studente la responsabilità della realizzazione di un progetto formativo in una organizzazione di proprio gradimento. Il progetto formativo avrebbe dovuto servire a migliorare l'assetto e il funzionamento organizzativo della realtà prescelta, visto il tipo di corso. Esso doveva quindi essere fatto in modo tale da incidere positivamente sul comportamento organizzativo del personale interno e sull'adeguamento delle professionalità in essere.

Per realizzare il progetto era chiaramente necessario saper fare una lettura delle organizzazioni e quindi era necessario avere delle basi di organizzazione che lo studio della sociologia del lavoro poteva dare e che, in particolare, il testo di James D. Thompson e quello di Edgard Shein potevano fornire.

La lettura critica dell'organizzazione doveva poi portare ad identificare un modo per intervenire sui comportamenti organizzativi delle persone che popolano l'organizzazione e che ne interpretano i diversi ruoli e quindi era utile avere un testo come il mio "Progettare per apprendere" che prevede la possibilità di intervento per un singolo ruolo o per l'insieme dei ruoli di una stessa organizzazione, oppure per i ruoli dell'insieme delle organizzazioni di un territorio.

Il progetto su cui gli studenti sono stati quindi subito impegnati è diventato un campo di prova e un elemento strumentale per suscitare un loro diverso interesse nei riguardi delle lezioni teoriche effettuate in aula sui testi prescelti. Essi infatti, più prendevano confidenza con le realtà organizzative per le quali dovevano realizzare il progetto e più si impegnavano a ottenere un risultato apprezzabile, più diventavano interlocutori del docente e avidi di conoscenze, curiosi di esperienze reali da cui apprendere.

Durante le prime lezioni, era palese lo sbigottimento degli studenti, in quanto l'approccio proposto risultava troppo diverso dalle attese e dalle loro abitudini e il compito appariva oscuro e comunque troppo impegnativo. Si è poi passati progressivamente all'ansia del "saper fare", quando, immersi nelle realtà organizzative, ognuno doveva dimostrare di saper utilizzare le chiavi di lettura che le lezioni d'aula suggerivano. Infine si è arrivati alla gioia di sentirsi padroni di un metodo, di una capacità tutta propria di leggere, interpretare la realtà e saper dare qualche consiglio per poterla migliorare.

Anche le lezioni d'aula hanno seguito il percorso che solitamente segue una persona che intende fare un progetto di formazione sul miglioramento dell'organizzazione.

Nell'approccio più classico, infatti, si parte dalla lettura del contesto competitivo, si scende alla individuazione delle scelte strategiche, si passa dunque ad analizzare la struttura delle responsabilità e dei ruoli, si considera la tecnologia di base su cui poggia l'organizzazione e le professionalità che detiene, si rilevano i sistemi di gestione del personale, di pianificazione e controllo, le caratteristiche della cultura prevalente, si verificano i sistemi di comunicazione e si giunge a fare delle considerazioni finali tra il comportamento atteso e quello reale.

Per colmare il "gap" tra le scelte strategiche e il comportamento dell'organizzazione si costruisce dunque un'ipotesi di intervento formativo e si conviene con il vertice dell'organizzazione la sua praticabilità e la sua finanziabilità, oltre che la modalità con cui poi lo si attuerà.

Seguendo questo “sentiero”, peraltro egregiamente espresso proprio con la stessa sequenza dal libro di testo di Thompson, è stato possibile fornire agli studenti le chiavi per addentrarsi, piano piano, nel “labirinto” delle organizzazioni con una progressiva padronanza e soprattutto con una accresciuta capacità di finalizzare l’osservazione e di perseguire l’obiettivo.

Dal momento che il progetto formativo che impegnava gli studenti sul campo viaggiava parallelamente al processo di apprendimento teorico in aula, è stato necessario ritagliare alcuni momenti di “ascolto” in aula circa le esperienze che si andavano vivendo e di “raccomandazioni metodologiche” che risultava indispensabile acquisire dall’esperienza del docente in quanto non riportate in nessun libro di testo. Questi momenti sono stati particolarmente graditi dagli studenti perché hanno consentito di sviluppare un clima di cooperazione tra i giovani e di maggiore interrelazione con il professore. Infatti i giovani hanno cominciato a darsi una mano l’un l’altro, anche fuori dall’aula, e il professore si è trasformato, in qualche occasione, in un consulente per lo studente, per aiutarlo, cioè, a raggiungere il suo obiettivo.

Sul finire del corso e in attesa dell’esame si è addirittura preso la buona abitudine di scambiarsi, via e-mail, i pezzi del progetto formativo in fase di ultimazione, per aggiustare il tiro, migliorare la coerenza interna e la finalizzazione applicativa. Ciò è avvenuto sia tra il professore e gli studenti, sia tra gli studenti stessi.

Il rapporto con l’esterno, con le organizzazioni che hanno accettato di ospitare gli studenti dell’Università di Cassino, è stato anch’esso proficuo perché ha dato agli ospiti la sensazione che l’Ateneo si interessasse alle loro problematiche, che svolgesse un insegnamento orientato alla realtà e tale da consentire un più veloce inserimento dei giovani nella realtà operativa della gestione delle organizzazioni, che fornisse loro, questa volta, un contributo progettuale in cambio della abituale disponibilità di “stage”.

In realtà gli studenti e il loro progetto sono diventati, in molti casi, un anello di congiunzione tra le organizzazioni del territorio e l’Università. Un anello che può essere sicuramente allargato e consolidato.

Peraltro i progetti che sono stati formulati, considerati come “casi di organizzazione”, costituiscono, nel loro insieme, uno spaccato interessante di ciò che sta avvenendo nelle organizzazioni, oggi, sul territorio circostante, sia in quelle della Pubblica Amministrazione che in quelle delle imprese private. La loro lettura può consentire un’interpretazione importante di un trend di cambiamento in atto e può suggerire politiche di supporto importanti a tutti coloro che ne hanno interesse e, prima tra queste, proprio alla stessa Università.

Può consentire infatti sia di rendere sempre più attuali i corsi universitari e i contenuti e le metodologie didattiche in uso, sia di prevedere un modo per essere più vicino a coloro che in queste organizzazioni sono impegnati, o comunque disponibili, a migliorare la loro funzionalità e la loro competitività, così da assicurare benessere alla popolazione residente su quel territorio da cui provengono i propri studenti.

Il Processo didattico in “aula”

Dopo alcune lezioni sul ruolo del formatore si sono trasmesse le prime indicazioni metodologiche sulla gestione della “committenza” per comprendere come si affronta un’organizzazione e come si propone ad essa un progetto d’intervento.

Esse sono state le prime lezioni di metodologia.

Nel procedere del corso, durante le lezioni d’aula si sono toccati i temi teorici sul contesto e sull’organizzazione e subito dopo si è approfondita la metodologia di ANALISI dell’organizzazione (vedi testo “Progettare per apprendere...”).

Questo modo di procedere con un insegnamento che lega fortemente la gestione delle competenze con l’esercizio del ruolo, ha dato la possibilità agli studenti di cominciare a fare “l’analisi” nel contesto dell’organizzazione prescelta, ma anche a registrare di avere lacune di conoscenze da colmare.

Le altre lezioni teoriche sul contesto, l’organizzazione, la tecnologia che sono state trattate successivamente in aula, sono state dunque più apprezzate e si è cominciato a sviluppare atteggiamento più proattivo degli studenti verso l’insegnamento (gli studenti avevano un progetto da sviluppare e sentivano il bisogno di avere conoscenze per affrontarlo, mentre normalmente il bisogno avvertito dagli studenti è quello di comprendere quello che va detto all’esame per conquistare un buon voto sul libretto).

Dopo alcune altre lezioni sulla competitività, sul potere, sui sistemi di pianificazione e controllo e sulle varie forme di organizzazione, è arrivato il momento propedeutico alla fase di “benchmarking” e si è approfondito questo tema riportando esperienze e invitando a interrogare internet, a visitare altre località, a confrontarsi con altre organizzazioni.

Poi, ancora sono proseguite le lezioni sulle risorse umane, sulla cultura, sulla comunicazione, sulla formazione finanziata, ed è venuto il momento propedeutico alla fase di “progettazione”. Allora ci si è soffermati sul modo con cui progettare, dimensionare, finanziare un progetto di formazione che intervenisse sul tema dell’ottimizzazione dell’organizzazione.

Alla fine del percorso, guidato peraltro da un itinerario predefinito e condiviso a monte, si è provato ad analizzare il contenuto dei progetti che stavano nascendo e a criticarli costruttivamente. Questa fase che è quella di “negoziazione” ha significato trasmettere agli studenti la metodologia della “negoziazione” che serve nel momento in cui un formatore si presenta a un committente e le sue proposte devono risultare convincenti, dove la comunicazione deve risultare efficace.

L’itinerario condiviso a monte è diventato anche l’indice della relazione del progetto da presentare all’organizzazione ospitante e all’esame.

Riflessioni sulla metodologia per la didattica

Il corso di Sociologia dell’Organizzazione del professor Renato DI GREGORIO appena descritto si tiene da due anni presso l’Università di Cassino per il CdL in Scienze dell’Educazione III indirizzo, Esperto nei processi della formazione con la metodologia della formazione-intervento.

Le lezioni hanno una importante componente di esperienza sul campo in una Organizzazione a scelta degli studenti: Comuni, ASL, Aziende pubbliche e/o private... di cui essi studiano l'organizzazione e dopo averne individuato la criticità propongono un Progetto formativo per il miglioramento dell'organizzazione.

Lo studio è scandito in passaggi sequenziali ed il percorso da fare viene preparato in aula così da seguire e affrontare le situazioni.

Al primo impatto e con conoscenze solo accademiche la proposta del docente sembrava una cosa impossibile. La realtà che ci veniva proposto di affrontare come "se già" fossimo formatori non era così semplice da interpretare, e poter pensare di progettare il suo cambiamento sembrava impossibile.

Personalmente non avrei saputo neppure dire "cosa" cercare per capire "dove" era il punto critico di una organizzazione ed era pensare ad un'ipotesi utopica che qualcuno mi chiedesse di farlo. Tutto questo ha continuato a rendere agitata la partecipazione alle lezioni almeno per il primo mese e mezzo. Non uscivo dal buio. Questo approccio era difficile e non lasciava spazi di fuga.

Un giorno, dovendo spiegare cosa era la formazione-intervento, improvvisamente tutto il percorso fatto, la fatica di comprendere, la decisione di voler capire *dove* il saremmo andati e *come* ci saremmo arrivati è diventato chiaro. Come se stessi parlando di cose che avevo da sempre veramente capito ho cercato di spiegare a chi poneva questa domanda le motivazioni della scelta di un percorso "difficile" ma duraturo e fondato su una scelta di valore della persona.

Finalmente avevo un po' di chiarezza. Soprattutto vedevo una cosa bella "il metodo". Non un pacchetto "fast-food" ma un vero percorso interattivo e coinvolgente le persone e la creatività di ciascuno: difficile tirarsi indietro, difficile e per me impossibile dire non mi interessa!

Il mio contesto inamovibile diventava improvvisamente pieno di opportunità: il silenzio era finito. davanti a me la **possibilità**.

Il linguaggio di un professore che racconta di esperienze, di realtà e di concretezze in un ambiente accademico non è semplice da afferrare. Le sue lezioni comunicano e condividono un'esperienza dunque una realtà, qualcosa che è accaduto alla persona e grazie all'intuizione della persona che insegna; dunque, non solo conoscenze ma trasferimento di competenze. Lo stile usato è quello del racconto. Nel particolare, raccontare non è facile, significa avere qualcosa da dire, sapere come dirla, non stancarsi se il racconto cambia lungo il percorso, non arrendersi nel timore di non essere all'altezza del ruolo... è tutto questo e altre cose ancora.

"Raccontare" è uno stile difficile da trovare in un insegnante, eppure è un mezzo essenziale per trasmettere contenuti che non siano solo teorici. Questo modo di procedere nell'insegnare chiama alla mente il pensiero di BRUNER: *"Il pensiero narrativo deve diventare uno strumento della mente capace di creare significato. (...) L'educazione, in tutti i sistemi che dipendono da un'autorità, presenta rischi perché apre una discussione sull'autorità costituita. L'educazione è pericolosa, perché alimenta il senso della possibilità"*

Mi piace ricordare che durante il corso molte volte il senso della "possibilità" è venuto fuori

come un naturale strumento creativo di chi si prepara a fare formazione nel rispetto della persona umana e con il desiderio di accompagnarla nel percorso di cambiamento dentro l'organizzazione.

Il corso, dunque, sin dal primo momento mette le persone nella posizione di rivestire già il ruolo di formatori. Dal primo momento viene loro detto che faranno un progetto e lo faranno per una organizzazione reale e che dovranno cercare loro questa organizzazione. Può essere un Comune, una ASL, una fabbrica, un Ente di servizio. Va bene ogni organizzazione poiché qualunque essa sia sarà importante seguire il percorso metodologico che coniuga il rigore delle teorie con la naturale flessibilità dovuta all'impatto con l'umanità che compone le organizzazioni.

... e sull'educazione degli adulti

La mia tesi sulla *Formazione degli adulti nelle organizzazioni con la metodologia della formazione-intervento* si chiude con una frase di Renato Di Gregorio che dice "la *formazione-intervento* è un viaggio e non un libro".

Ho riflettuto a lungo su questa frase che pur essendo così semplice sembra quasi incomprensibile se si pensa alla difficoltà del procedere proposto dalla metodologia.

Non può essere semplice il percorso che conduce alla scoperta di sé e probabilmente appare ancora più difficile perché, per scoprire la strada del viaggio, la sua mappa, è necessario che si accetti di fare un analogo percorso anche nella propria visione di sé nella vita.

Ogni adulto davanti alla sua vita tende a mantenere le sue certezze. Ha faticato, si è costruito una sua solidità interiore, ha una vita con stabili punti di riferimento e non accetta facilmente che essi vengano destabilizzati a meno che non ne veda la necessità, non desideri il miglioramento per sé e per altri cui tiene.

La metodologia che si offre come strumento per pensare e strutturare il proprio percorso di cambiamento dà all'adulto il senso di un "meraviglioso incontro" ed è un atteggiamento che per primo il formatore di formazione-intervento è necessario abbia acquisito. Mi pare non sia neppure possibile iniziare il vero percorso senza questa indispensabile premessa: diversamente si potrà essere dei buoni ripetitori ma non degli artisti, attori, inventori, poeti, interpreti e creatori di una realtà progettuale: dunque non formatori o consulenti di formazione-intervento.

Il punto fondamentale di questa metodologia, sta nella partecipazione attiva ad un grande gioco di squadra dove davvero l'uomo incontra se stesso e impara e proiettarsi nel presente e nel futuro.

Non è "cambiare" il problema: è averne coscienza è farlo con intenzione, che genera la paura dell'ignoto.

Così io ho analizzato il mio contesto, formalizzato le mie strategie di cambiamento, mi sono

confrontata con altri che avevano iniziato processi di cambiamento, ho pre-progettato, negoziato e infine scritto il mio progetto di cambiamento. Ho seguito un percorso difficile che mi ha fatto cambiare e mi ha fatto investire sul senso della possibilità e della scoperta delle capacità e dello studio continuo.

Un lavoro nuovo e bello, dove la capacità di relazioni umane e la volontà di perseguire l'obiettivo sono fondamentali, dove i valori nel cui ambito ho sempre investito energie si sono colorate di nuovo seppur antico impiego; e la terra, questo dono che abbiamo e che gli uomini chiamano territorio, costellata di tante organizzazioni in cui gli uomini si muovono, vivono, amano, gioiscono e soffrono diventa il luogo del mio impegno di lavoro. Un lavoro che non ha la gabbia della costrizione ma la forza della decisione e della scelta.

La consulenza e la progettazione nell'ottica della metodologia non sono asservite alle organizzazioni ma lavorano con loro e attraverso l'intervento organizzativo si avvia un percorso di cambiamento attraverso il quale le persone cambiando se stesse cambiano la propria organizzazione.

Università e territorio

Il comune di Itri

Il progetto su cui ho lavorato e il cui tragitto ha avuto influenze determinanti anche per le mie scelte attuali è quello del miglioramento della comunicazione interna ed esterna del Comune di Itri in provincia di Latina.

Il Sindaco dr. Giovanni Agresti mi ha ricevuto la prima volta più per curiosità che altro. Eppure il percorso è andato avanti ed è stato bello, fatto di dialogo e di collaborazione.

Le lezioni teoriche e metodologiche in Università davano forza e consistenza all'avvicinamento alla realtà e l'incontro con la realtà suscitava ulteriori domande che solo un impianto teorico di riferimento e un percorso metodologico di valore permetteva di gestire e capire.

Ho studiato il contesto geo-socio-economico in cui è situato il comune, insieme con il Sindaco abbiamo formalizzato le Sue strategie, percorso le tappe per esprimere il suo desiderio di sviluppo interno e dare migliori servizi al cittadino; ci siamo chiesti "come" comunicare al meglio i servizi attivati ed infine, dopo avere studiato la composizione delle risorse umane e poi delle tecnologie interne il progetto ha preso vita. Il progetto era stato negoziato e mediato per l'indirizzo strategico dato dal sindaco stesso.

Il Progetto, discusso all'esame e scritto con la visione di realizzarlo concretamente, è stato poi consegnato al Sindaco.

È trascorso un anno, nel frattempo ho discusso la mia tesi di laurea, parallelamente ho seguito i corsi IRFI, iniziato a lavorare con Impresa Insieme, ho iniziato un part-time al lavoro precedente: ho fatto in me lo stesso percorso di cambiamento proposto dalla formazione-intervento.

Dove è finito quel progetto con il sindaco di Itri? Il progetto è lì e credo che il giorno che le finanze lo permetteranno lo potremo realizzare ma il sindaco di Itri l'ho incontrato ancora per

lavorare insieme ed è quello che stiamo facendo.

Ci siamo incontrati per parlare dello Sportello Unico per le Attività Produttive, detto SUAP per brevità, e del fatto che i comuni dell'associazione con capofila Sperlonga avevano vinto il bando per la sua realizzazione a completamento dei lavori già iniziati con la quota di cofinanziamento.

Il rapporto di fiducia iniziato ha permesso un dialogo aperto ed il periodo di lavoro comune è stato di buon auspicio per dare corso all'ingresso del comune nel progetto avvenuto attraverso il coinvolgimento dei sindaci interessati.

Il dott. Agresti non ha avuto bisogno di descrivere il suo comune perché io lo conoscevo, né avevamo diffidenze: l'Università era stata utile ad entrambi, a me per entrare davvero in un discorso di professionalità, al sindaco come occasione per pensare al suo comune non solo come buon amministratore ma come un amministratore che deve raccontarlo e impegnarsi a rendere vere le parole del racconto.

Oggi il comune di Itri è entrato a far parte di quel gruppo di comuni che ha avviato il progetto, ha già fatto la condivisione strategica interna nella giunta e con i funzionari interni.

Come la metodologia insegna, la leva della comunicazione ha dato i risultati desiderati: nel comune le persone non pensano più che lo Sportello sia un computer con un software particolare e che il compito di gestirlo è di chi ne è incaricato, sanno questo servizio porterà un cambiamento e che a quel cambiamento parteciperanno tutti.

I comuni della provincia di Frosinone

Le mie esperienze di formazione-intervento sia in fase di riflessione, come nella stesura della tesi, che di concreto agire in situazioni reali ed in particolar modo, l'avvio del progetto dello Sportello Unico per le attività produttive per i 19 comuni della provincia di Frosinone con Impresa Insieme srl, hanno reso molto più intensa la mia partecipazione a quella che era una teoria piena di fascino.

Hanno intensificato l'attenzione alla modalità di azione utile perché tale metodologia potesse essere concretizzata in azioni e vissuto reale.

Io non credo sia possibile incontrare questa prospettiva progettuale senza mettersi in discussione né pensare di proporre ad altri ciò che siamo incapaci di fare noi stessi.

Il punto fondamentale sta nella partecipazione attiva ad un grande gioco di squadra dove davvero l'uomo incontra se stesso e impara e proiettarsi nel presente e nel futuro.

Per la mia esperienza posso dire che le persone coinvolte, dopo una prima diffidenza, che è strutturale e tipica nei confronti di ciò che oltre ad essere "nuovo", è imprevisto nella attuazione, improvvisamente, quasi come per il fenomeno psicologico dell'insight, accettano. Accettano di giocare la partita e in questa partita il consulente non è in panchina, non è l'arbitro, non è il pubblico ma il gioco si gioca tutti insieme. Proprio questa è la sua forza, il suo valore aggiunto "impagabile" ma anche l'elemento di "agitazione" più forte.

Spariscono dal panorama delle sicurezze della vita quelle legate a pensare che "ci penserà qualcun'altro" a risolvere il problema: il nostro problema, quello della nostra organizzazione di lavoro, dobbiamo prima imparare a sentirlo "di nostra competenza" poi dobbiamo imparare

a risolverlo noi. Non da soli certo, il formatore di formazione-intervento percorre la stessa strada, ma, non è mentalmente disponibile ad offrire soluzioni pre-confezionate: fa la strada insieme e mette il suo “occhio esterno” per aiutare, ma quanto verrà fuori di miglioramento e progettualità sarà ciò che tutti avremmo speso in impegno, creatività e partecipazione al progetto.

Ecco perché credo che ciascuno che apprenda la metodologia, al di là della componente di “utilità di mercato” ha la necessità di entrarvi a suo modo, portando ad arricchirla di un po’ di quel sé che nello stormo delle anatre selvatiche di Lorenz è il perpetuarsi della specie.

Le persone prima sbalordite poi attratte ci fanno, nel percorso, il dono immenso di farci entrare nella “loro” squadra e nella loro vita. È una sensazione di appartenenza e di coinvolgimento che è tipica del “gruppo” e genera quella dimensione di condivisione e di cura che accompagna il lavoro quando è fondato su un rapporto umano veramente produttivo.

Le parole non riescono a spiegare bene perché nonostante sia “lavoro” quello che si vive, avvicinandosi ad un progetto che attua la metodologia della formazione-intervento, appartiene al mondo dell’affettività e della partecipazione che credo sia una discriminante fondamentale per l’approccio al metodo: senza un “appassionamento” si imbocca una strada burocratica che rende il percorso freddo e “altro” rispetto all’idea di fondo.

Inteso in tal senso il percorso, che pure procede per passi logici e razionali, si libera del peso e della freddezza della programmazione del progetto per vivere della modalità umana del procedere, aperto all’imprevisto e alla sensazione e all’emozione oltre che all’obiettivo da realizzare.

Così oggi, dopo aver incontrato quei comuni Frusinate in una situazione conflittuale e a volte ostile, posso dire di aver vissuto in maniera crescente l’amore dell’agire: era lo Sportello Unico all’inizio, pian piano si è trasformato in un incontro di idee, in una condivisione di un percorso, in etica di azione e in coerenza di gestione che è diventata nel procedere un “bene condiviso” da tutti coloro che hanno avuto gli occhi per vederlo e il cuore per volerlo vivere.

Sarebbe bello poter trasmettere come in fotogrammi le immagini che ho dentro e che sento come una ricchezza impagabile: sono gli attimi colti degli sguardi che si intendono o si osteggiano, tutto ciò in un contesto di processo umano che fa dell’apprendimento una dimensione continua e vitale ma soprattutto reciproca.

Il maestro non c’è, forte emerge il ruolo del consulente come accompagnatore e sostegno che non acconsente ad ogni richiesta e cerca di far capire le scelte senza imporle. Ma non è neutrale. Come per ogni scelta educativa la neutralità è impossibile.

La scelta si fonda su un valore ed in tal senso è sempre politica. Ha cioè bisogno della condivisione del valore di fondo che è quello di pensare l’uomo come persona dunque capace di migliorare e di pensare alla propria vita in una dimensione progettuale di miglioramento continuo,

E quante scale hanno condotto alle scrivanie di sindaci: piene di carte, di oggetti strani, con il computer, il tagliacarte in bella vista, il telefonino sempre acceso, il ritratto sempre presente del Presidente della Repubblica e le insegne colorate di rami e foglie su ogni gonfalone.

Ecco è stato così attraverso un vero “incontro” e a volte scontro tra le persone che, in poco

tempo quello che era un freddo “sportello” è diventato una partecipazione alla vita di un territorio attraverso i sindaci e le persone che essi rappresentano: un miracolo.

Formazione e condivisione

Che prezzo ha vivere un miracolo io non lo so. Ho solo la certezza che è possibile che accada perché dalle mie mani insicure e dalle mie incertezze, dal mio sentire il senso di giustizia e il dovere della verità, ho visto passare le idee che nutrono la metodologia e vivono nelle persone oneste che amano fare le cose con attenzione e rispetto all’umanità.

La formazione-intervento nasce, si nutre e vive di questo nucleo di pensiero fondante: senza la condivisione del percorso umano non parte nulla di vero, figuriamoci un progetto di cambiamento.

E proprio perché questa metodologia condivide in profondità l’umano è necessariamente perfettibile. Tutto ciò che attiene l’uomo lo è, per cui, seguendo lo stesso percorso umano di miglioramento anche la metodologia sta facendo passi di condivisione che la rendono sempre più aperta alla creatività e al contributo di coloro che, giovani o adulti che sia, ad essa si avvicinano.

Resta necessario possedere il requisito dell’amore per l’umanità e del rispetto della necessità di studiare, approfondire, allargare sempre più le conoscenze perché esse possano diventare sempre più un bagaglio da condividere più che un tesoro da custodire sotto chiave.

Peraltro, a me resta difficile pensare di “vendere” la metodologia come pacchetto inserito in un prodotto.

Vedo il processo intellettuale e di approfondimento culturale, coinvolgente sul piano umano e dei valori, pieno di prospettive profonde che coinvolgono le persone e le cose in cui le persone investono la propria esistenza e, quasi mi sembra di sciuparne il motivo ispiratore quando ascolto chi lo avvicina associarlo troppo alla “resa” in danaro.

Come potrebbe essere valutata ad esempio la capacità creativa di “immaginare” il futuro di una realtà che è davanti ai nostri occhi e che per essere pensata come mutabile ha bisogno principalmente di essere “vista”, ha bisogno di uscire dall’effetto “cartolina” per trasformarsi in un film a colori?

E poi, come quantificare l’impegno e il lavoro da fare per farla crescere con i suoi attori e magari proprio come insieme l’abbiamo, immaginata?

Difficile misurare con un prezzo espresso in danaro: il valore grande è trovarsi nello sforzo comune di immaginare la realtà insieme ad altri, lavorare con passione e senza risparmiarsi per fare crescere con quella realtà noi stessi e tutti quanti abbiano scelto di lavorare con noi.

Credo che coloro che si avvicinano come formatori o consulenti, abbiano veramente bisogno di approfondire il sostegno teorico e sviscerare sempre più il “percorso” di metodo:

l’università come ambito di studio, la ricerca sulle applicazioni pratiche sono ora fondamentali per consentire al discorso immaginativo e intelligente del fondatore di trasformarsi in un “condiviso” e creativo progetto di sempre più ampio respiro.

Loredana Capone (Provincia di Lecce)

La finalità del programma e-government è quella di porre le organizzazioni nelle condizioni di amministrare attraverso l'uso di internet, rappresentando al contempo un'opportunità di riorganizzazione della P.A.L. alla luce di un'innovazione dei servizi. Il cambiamento si traduce, in termini pragmatici, nella possibilità di rendere detti servizi più vicini alle esigenze sia del cittadino che delle imprese.

E' necessario, perciò, introdurre l'utilizzo di nuove tecnologie, in grado di favorire una maggiore integrazione tra tutti i soggetti appartenenti alla P.A. e attivi nell'erogazione dei servizi. L'analisi delle necessità e delle vocazioni relative alla realtà socio-economica del territorio ionico-salentino ha maturato la consapevolezza di cogliere l'opportunità offerta dal bando e-government, al fine di valorizzare alcune significative esperienze maturate e svilupparne delle nuove mediante il coinvolgimento attivo degli enti.

Si è creata, così, un'aggregazione territoriale, costituita dalle province di Lecce, Brindisi e Taranto e i comuni associati SUAP di Brindisi, con l'obiettivo di redigere un progetto nell'ambito del quale elemento comune è stato quello di identificare nelle nuove tecnologie lo strumento per promuovere lo sviluppo occupazionale del territorio.

La Provincia di Lecce ha la responsabilità della gestione del progetto R.I.S.O. ("Rete Ionico-Salentina per l'Occupazione") in quanto è capofila delle amministrazioni associate del progetto.

Il titolo è tutt'altro che casuale in quanto propone una tipologia d'intervento legata ad uno degli "eventi della vita", quello del lavoro interpretando così vocazioni territoriali più forti del contesto locale di riferimento che coinvolgono sia le imprese che i cittadini lavoratori o in cerca di lavoro. Infatti si è deciso di intervenire:

- sul lato delle imprese:
 - Marketing territoriale
 - Sportello unico per le attività produttive (SUAP)
- sul lato dei cittadini:
 - Ufficio di relazioni con il pubblico (URP)
 - Servizio dell'impiego (SIL)
 - Apprendimento on line (e-learning)

È fondamentale sviluppare la consapevolizzazione della trasformazione organizzativa indotta dalla scelta tecnologica effettuata con il progetto e-Government e conseguentemente attrezzarsi per assecondare e guidare il cambiamento che attraversa il territorio del suo governo. La conseguenza di una riflessione approfondita di tale condizione dovrebbe portare ad una strutturazione organizzativa capace di rendere possibile l'esercizio effettivo dell'intera amministrazione provinciale. Ne consegue l'attivazione di una operazione di formazione-intervento finalizzata a far comprendere alla struttura interna, con il supporto forte del vertice politico qual è lo scenario che si è venuto a delineare e quali comportamenti vanno agiti per essere all'altezza di un ruolo.

L'intervento della provincia di Lecce, partito il 15 di gennaio con la condivisione del programma da parte del Presidente Ria, si è articolato nel modo seguente:

1. La condivisione strategica, che si è tradotta in un'ampia attività di informazione e di dibattito interno che ha coinvolto gli assessori, i dirigenti di settore, le posizioni organizzative e tutto il fino a quello inquadrato nella fascia C della struttura interna della Provincia di Lecce. Ciò ha significato incontri di una giornata in cui si è illustrato lo scenario tecnologico, le linee di cambiamento organizzativo a livello territoriale che ciò lascia prevedere si sono dibattute le strategie di ruolo che si intendono assumere, si sono valutate le ricadute sull'organizzazione interna, sui nuovi comportamenti organizzativi e sulle nuove professionalità che pertanto si devono approntare. Nel corso degli incontri di informazione, infine, si sono anche raccolte le autocandidature dei partecipanti a prendere parte all'attività del gruppo dei "progettisti".

2. La progettazione dei cambiamenti, è stata un'azione di vera e propria formazione intervento. Le 27 persone individuate hanno seguito un programma articolato in sei giornate d'aula intervallate da due periodi di project work per un arco di tempo pari ad un mese e mezzo. Si rammenta che il personale coinvolto non era a conoscenza della metodologia della formazione intervento: è stato possibile attestare tale condizione attraverso l'elaborazione dei dati di un questionario somministrato loro in ingresso. Ciò ha consentito, peraltro, di appurare la reale motivazione al percorso e di individuare una diffusa e comune paura di sperimentarsi come "inadeguati alla situazione".

Sono stati creati cinque gruppi di lavoro (marketing territoriale, SUAP, SIL, URP, e-learning), il cui obiettivo comune era quello di lavorare per individuare come organizzare le modalità di realizzazione del progetto R.I.S.O.. Ogni gruppo ha elaborato soluzioni organizzative differenti, in base all'area d'intervento prescelta. Il primo periodo di project work ha consentito, quindi, di avviare la fase d'analisi, durante la quale la raccolta di informazioni mediante analisi documentale, ha permesso una maggiore coesione del gruppo di lavoro ed un più vivo coinvolgimento dello stesso al progetto.

Nel secondo periodo di project work l'attività di benchmarking ha permesso mediante confronto con altri casi già sperimentati di avviare la progettazione, raggiungendo così l'obiettivo prefissato. Durante gli incontri d'aula, si è privilegiato un approccio diretto con testimoni privilegiati, che hanno fornito un utile supporto contenutistico al lavoro dei gruppi. I risultati raggiunti sono stati esposti alla dirigenza e alla struttura politica.

Secondo le ipotesi che informano la metodologia della formazione-intervento, si conta che l'impegno sulla progettazione dell'organizzazione per far fronte al progetto R.I.S.O. , consente alle persone di apprendere significativamente il cambiamento che l'organizzazione deve fare e di sviluppare una profonda consapevolezza anche dei cambiamenti da apportare ai propri comportamenti organizzativi.

Angelo Palladino (Provincia di Salerno)

Con la sottoscrizione in ambito UE della Carta di Aalborg delle “Città Sostenibili” e l’adesione al Coordinamento Nazionale delle Agende 21 Locali Italiane nell’anno 1999, l’Assessore alle Politiche Ambientali, Angelo Paladino, con la consulenza della Ernst&Young di Roma e dell’ing. Carmine Vitale, ha promosso l’elaborazione del **Progetto PRO.S.A. XXI** - “La Provincia di Salerno per l’Agenda XXI”.

Il progetto ha ricevuto il cofinanziamento del Ministero dell’Ambiente nell’ambito dell’apposito Bando emesso nel 2000, consentendo all’Amministrazione Provinciale di Salerno di rientrare tra le sole 100 amministrazioni nazionali che hanno ricevuto il significativo contributo.

Attivato operativamente nel settembre 2001, *PRO.S.A. XXI* ha dato impulso al percorso con cui la Provincia ha inteso favorire lo sviluppo sostenibile del proprio territorio, l’attivazione partecipata alle iniziative orientate al medesimo fine e la valorizzazione delle scelte di lungo periodo, di area vasta e settoriali già adottate.

L’obiettivo era l’avvio del processo di pianificazione territoriale da concertare tra le parti sociali, che sono state coinvolte nella definizione e condivisione del primo disegno di azione locale.

Strutturato in 5 fasi di lavoro, il progetto è imperniato su quattro principali direttive: la **prima**, è stata finalizzata all’istituzione del “Gruppo Promotore verso il Forum”, per la costituzione del Forum provinciale, inteso quale insieme articolato delle risorse rappresentative dei vari gruppi sociali e del governo provinciale e locale. Attraverso specifici incontri, sono state attuate azioni di informazione e sensibilizzazione rivolte ad Autorità locali, Comunità Montane e Comuni, Scuole, Ordini professionali, Associazioni di categoria, Imprese, Sindacati, Associazioni del volontariato ed ambientaliste, cittadini ed ogni altro attore sociale interessato. In questo contesto, poi, si inseriscono la costituzione dell’Ufficio Agenda 21 coordinato dall’ing. Carmine Vitale, della newsletter “*Eco News della Provincia di Salerno*”, del sito internet e dell’Ufficio stampa, che sono gli strumenti utilizzati per la diffusione dei temi e dei risultati delle diverse fasi progettuali;

la **seconda**, è stata tesa a predisporre un **Sistema di contabilità ambientale** e la **Prima Relazione sullo Stato dell’Ambiente**, quali strumenti di supporto per l’avvio dei lavori del Forum e per la valutazione del successivo operato;

la **terza**, è stata volta alla realizzazione di una verifica delle politiche di settore e di pianificazione territoriale esistenti ad ogni livello istituzionale, con lo scopo di individuare gli strumenti di programmazione già operativi, entro cui orientare gli obiettivi di sviluppo sostenibile della Provincia di Salerno. I risultati di questa attività costituiscono parte integrante della Prima Relazione sullo Stato dell’Ambiente;

la **quarta**, è stata mirata ad individuare una strategia condivisa di sviluppo sostenibile della Provincia di Salerno. I lavori del Forum, avviati a partire dalla seconda metà di gennaio 2003 ed a cui hanno partecipato attivamente oltre duecento rappresentanti delle realtà coinvolte, hanno individuato le priorità e gli obiettivi strategici su cui in seguito focalizzare l’elaborazione del **Piano di Azione** provinciale.

Tutta l'attività di definizione del quadro diagnostico, per la predisposizione della prima Relazione sullo Stato dell'ambiente, è stata condotta basandosi su di un modello consolidato di analisi e classificazione degli indicatori ambientali, il **DPSR (determinanti-pressioni-stato-risposte)**, che offre gli strumenti di analisi delle relazioni che le attività antropiche (*Determinanti*) inducono, in termini di *pressione*, sull'ambiente specifico; tale *Pressione* interessa lo Stato dell'ambiente, poiché contribuisce a modificare la qualità e la disponibilità delle risorse ambientali. In risposta a tutto ciò la società (Pubblica Amministrazione, imprese e cittadini) interviene per ridurre gli impatti o ripristinare la qualità dell'ambiente attraverso le *Risposte* (politiche ambientali ed azioni di settore).

La prima Relazione è il frutto del lavoro svolto dal Gruppo interno interassessoriale dell'Amministrazione Provinciale che, con il supporto del team di consulenti del Dipartimento Ambiente della Ernst&Young, tra cui l'ing. Carmine Vitale, e la collaborazione dell'Unità Operativa diretta dall'ing. Giuseppe D'Acunzi, ha raccolto ed elaborato le numerose informazioni necessarie. Stampata a colori in oltre novemila copie, la Relazione è anche consultabile in versione integrale all'indirizzo: <http://www.ambiente.provincia.sa.it>.

Il testo della Relazione descrive innanzi tutto le caratteristiche e gli impatti legati a insediamenti abitativi, industria, energia, agricoltura, trasporti e turismo. Il corpo centrale si articola poi per tema ambientale, sviluppando analiticamente i temi "Inquinamento atmosferico e cambiamenti climatici", "Inquinamento delle acque e risorse idriche", "Natura e biodiversità", "Rifiuti", "Suolo e sottosuolo", "Ambiente urbano", "Ambiente marino e zone costiere".

In particolare è posto in evidenza che le specificità del territorio hanno consentito l'individuazione di 5 Zone di Protezione Speciale e 43 proposte di Siti di Importanza Comunitaria, che entreranno a far parte di Natura 2000, la rete europea delle aree di particolare rilevanza ai fini della direttiva europea 92/43/CEE "Habitat" e 79/409/CEE (nota come direttiva "Uccelli").

I lavori del Forum per il disegno del piano ambientale

Il riconoscimento delle azioni concrete già avviate nel campo della tutela ambientale dalla Provincia di Salerno, con la Presidenza di Alfonso Andria, e dall'Assessore alle Politiche Ambientali, Angelo Paladino, è stato il punto di avvio dei lavori del Forum.

Il **Forum**, per lo svolgimento dei lavori, si è diviso nei seguenti Gruppi tematici:

GRUPPO 1 - Natura e acque

Natura, biodiversità, paesaggio, parchi e aree protette, mondo rurale

Qualità dei fiumi, consumi idrici, scarichi civili e industriali, inquinamento delle acque

Mare e zone costiere: balneabilità, erosione costiera ecc.

Turismo (ecoturismo)

GRUPPO 2 - Suolo e rifiuti

Dissesti idrogeologici, abusivismo edilizio, contaminazione del suolo
Rifiuti (produzione e gestione), raccolta differenziata, sensibilizzazione
Rischio sismico

GRUPPO 3 - Sviluppo urbano sostenibile

Inquinamento atmosferico e qualità dell'aria

Traffico e mobilità

Inquinamento acustico ed elettromagnetico

Verde urbano

Attività produttive / processi sostenibili

Energia rinnovabile

Gli obiettivi e le azioni relative all'educazione e sensibilizzazione ambientale sono stati trattati in ogni Gruppo e per ogni tema discusso.

Un primo obiettivo di contrasto all'inquinamento di una vasta area del territorio provinciale, scaturito dalle indicazioni programmatiche dei lavori del Forum, è stato la costituzione dell'**OSSERVATORIO SARNO** tra la Provincia di Salerno, la Società Patto Territoriale dell'Agro e l'Istituto dello Sviluppo Sostenibile Italia di Roma, presieduto da Edo Ronchi. L'Osservatorio ha sede nei locali messi a disposizione dal Comune di S. Marzano ed ha già avviato i propri lavori, in collaborazione anche con il Dipartimento Provinciale dell'ARPAC di Salerno, per l'acquisizione dei dati di monitoraggio delle reti e dei collettori fognari, degli impianti di depurazione consortili e degli scarichi affluenti nel Fiume Sarno, noto per l'alto livello di inquinamento delle proprie acque. L'Osservatorio ed il costituendo Parco Fluviale sono il primo concreto avvio di azioni concertate a tutela dell'ambiente e per lo sviluppo sostenibile, nell'ambito dei processi intrapresi con la costituzione dell'Agenda 21 Locale della Provincia di Salerno

Elisabetta Hock (Provincia di Treviso)

- Il "caso" che viene raccontato si riferisce ad un programma di formazione-intervento sulla "comunicazione", realizzato nell'autunno dell'anno 2002, dalla provincia di Treviso. Sono stati coinvolti tre gruppi di 20 persone ciascuno e propedeuticamente si è condiviso con il management di vertice il metodo e le partecipazioni. Così come prevede la metodologia della formazione-intervento, ai tre gruppi sono stati affidati tre progetti di comunicazione diversi e ciascuno di loro si è suddiviso, a sua volta, in alcuni sottogruppi per dividersi il lavoro di progettazione comune.

La progettazione è servita per apprendere meglio il significato e l'utilità della comunicazione e il ruolo che essa gioca nel progetto di rivisitazione del ruolo dell'ente Provincia sul territorio trevigiano. Essa è anche servita per consapevolizzare le persone

coinvolte circa l'uso che ciascuno deve fare della comunicazione e del ruolo che deve esercitare per concorrere a sviluppare una comunicazione efficace e coerente a livello di settore funzionale, di ente e di territorio.

Il racconto del caso vuol mettere in evidenza i presupposti da cui è nato l'intervento, la metodologia utilizzata, il coinvolgimento che si è attuato degli attori interni ed esterni, il feedback che i partecipanti più diretti hanno fornito al termine del processo di apprendimento, i limiti e le opportunità che il finanziamento pubblico erogato dal F.S.E. ha posto in evidenza.

1. Contesto e soggetti coinvolti

Ciò che ha promosso il programma di formazione-intervento nella provincia di Treviso è una combinazione di eventi tra loro interagenti:

1. l'ente Provincia viene indicata, nel corso del 2002, da importanti associazioni imprenditoriali del luogo, come la struttura di promozione dello sviluppo del territorio. Il nuovo ruolo che l'ente va ad assumere deve essere "comunicato",

2. la legge 150, emessa nel corso dell'anno 2000 e i successivi regolamenti applicativi stimolano l'ente a rivedere la politica di comunicazione finora attuata, a pianificarla con maggiore impegno e a renderla strumentalmente adeguata al nuovo ruolo che l'ente va assumendo, un programma di formazione presentato alla Regione per un finanziamento del Fondo Sociale Europeo viene approvato e anche se riguardante il tema della qualità si ritiene che possa essere agilmente adattato alla nuova esigenza e quindi sufficiente per pagare la consulenza che serve,

3. La metodologia della formazione-intervento è già sufficientemente nota perché aveva già toccato un'area specifica dell'ente: quella della formazione professionale e la consulenza che la proponeva aveva già, per questo motivo, un certo credito e una buona fiducia del vertice dell'ente, anche se non una stretta confidenza.

In sostanza, con il programma formativo finanziato, opportunamente modificato così da accogliere le tipicità metodologiche della formazione-intervento, si poteva dunque far fronte a un intervento che consentisse all'ente di sviluppare una comunicazione "reale" da parte della sua intera struttura così da promuovere e consolidare un ruolo che il territorio chiedeva all'ente di ricoprire.

Si parla di comunicazione "reale" nell'eccezione che la distingue da quella "formale", così come ne parla Roberto Marziantonio (1).

In sostanza, la decisione che la consulenza e il vertice dell'ente, assieme, prendono è di formare alla comunicazione le persone della struttura portandole a progettare strumenti di comunicazione così da raggiungere al contempo più obiettivi:

1. costruire strumenti di comunicazione condivisi e partecipati,
2. responsabilizzare il personale interno all'uso consapevole degli strumenti di comunicazione come mezzo per rappresentare un nuovo ruolo e sviluppare una efficace strategia

3. sviluppare una comunicazione interna, usando la progettazione degli strumenti di comunicazione come occasione di interrelazione orizzontale e verticale,
4. abituare il personale ad usare la metodologia della progettazione organizzativa come strumento per affrontare i processi di miglioramento,
5. stabilire un network con strutture simili che hanno problemi simili (Regioni e Province) e che hanno competenze professionali specifiche che si deve imparare ad usare con competenza.

L'intervento, come si è detto, si aggancia strettamente ad una proposta di assunzione di ruolo di sviluppo del territorio da parte dell'Ente.

“Progettare lo sviluppo del territorio rappresenta un segno di grande civiltà nel momento in cui una comunità pensa il proprio futuro”. Iniziava così un lungo intervento del Presidente della Provincia di Treviso, Luca Zaia, apparso sui giornali all'inizio dell'autunno 2002. Da allora diversi passi in avanti vengono poi fatti lungo la via dello sviluppo sostenibile del territorio provinciale di Treviso.

Un progetto, questo, fortemente voluto dall'Associazione degli Industriali e dalle altre Associazioni di categoria, come CNA e Confcommercio, che hanno indicato nel Presidente della Provincia di Treviso il livello istituzionale adeguato ad occuparsi dello sviluppo del territorio, la regia unica per la predisposizione di un piano strategico. In qualità di Ente promotore e aggregatore, ruolo che spetta peraltro alle Province per legge, la Provincia di Treviso intraprende un lavoro complesso e articolato di analisi minuziosa dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce del “sistema Treviso”, coinvolgendo i cittadini detentori di interessi, le Istituzioni, le Associazioni, gli Enti rappresentativi dei vari mondi.

Dopo l'analisi delle componenti strutturali e volontaristiche, delle competitività del sistema economico sociale territoriale, comparato con il sistema concorrente nazionale ed estero, il programma di lavoro prevede di procedere, in un secondo momento, verso la pianificazione. Solo in una fase successiva, diventerà poi possibile raggiungere l'obiettivo di fissare i progetti in maniera chiara e precisa, tali da poter soddisfare i bisogni emersi dall'analisi.

Ma questo è semplicemente ciò che ogni cittadino nel suo intimo vorrebbe veder realizzato da sempre: un territorio che “si parla”, la creazione di una rete, un sistema che sa comunicare una progettualità comune.

Questa partita si gioca dunque principalmente su tre campi:

1. sviluppare progetti strategici assieme alle forze del territorio promuovendo le competenze che il territorio sa esprimere,
2. attivare una sapiente comunicazione del territorio e non solo dell'ente,
3. promuovere una formazione che consenta al personale dell'ente di uscire dalla “posizione” e dall'ente e sentirsi elemento di promozione del territorio.

La comunicazione va riconosciuta come elemento qualificante di un nuovo sistema di relazioni paritarie tra Amministrazioni e cittadini, e come attività fondamentale e non più episodica dei singoli Enti. Essa però va anche considerata come strumento per assecondare un progetto strategico di sviluppo territoriale e per sostenere progetti di miglioramento interistituzionali, nonché per promuovere un'immagine di territorio distintivo che può stabilire partnership con altri territori e scambiare risorse e competenze.

La formazione, dal canto suo, svolge un ruolo centrale per individuare all'interno delle strutture pubbliche nuove professionalità ed accrescerne qualità e livello. La formazione è decisiva per creare nuove culture e nuovi modi di sentire e sentirsi, per valorizzare l'elemento umano, per consentire di ricollocare l'attività di ciascuno in un contesto rinnovato, il quale, a sua volta, deve misurarsi con un sistema in profonda trasformazione.

La formazione assume però anche il ruolo di uno strumento di accompagnamento e di supporto al cambiamento soprattutto nell'eccezione non classica di trasferimento di conoscenze, ma nella dimensione più propria della formazione-intervento dove invece l'intervento di cambiamento costituisce l'obiettivo da perseguire e lo stimolo per un apprendimento individuale e collettivo.

Ed è stato proprio questo principio che ha indotto ad organizzare un programma di formazione internamente all'Ente Provincia di Treviso, con la convinzione che solo una struttura coinvolta e partecipe nei processi di cambiamento potesse reagire con efficacia ed intervenire positivamente e in modo motivato nello sviluppo di nuove strategie.

Come sottolinea Elio Borgonovi "non è infatti pensabile che, avendo detto per legge che certi organi dovranno fare cose diverse e con modalità diverse, ciò possa avvenire "ipso facto" senza forti investimenti di formazione nelle persone".

Ed è ancor più vero se consideriamo l'esigenza, ormai irrinunciabile, di misurarsi anche nelle Amministrazioni con tecnologie e problemi che sollecitano una conoscenza globale e una risposta sempre più locale. Il fatto che Internet venga utilizzata a Tokio o a New York come a Portobuffolè, il più piccolo comune della provincia di Treviso, significa che alla fine è aumentato e non diminuito il bisogno di riaffermare un'identità locale. "Così come l'e-commerce – ha efficacemente esemplificato Alessandro Rovinetti – non è solo il grande business di Wall Street ma è anche, come ci ricordano alcuni spot televisivi, un'anziana signora meridionale che distribuisce il proprio olio o un artigiano modenese che vende valvole ad una multinazionale giapponese grazie alla rete".

Con l'emanazione, il 7 giugno del 2000, della legge 150 diventa peraltro un obbligo per le amministrazioni pubbliche redigere un piano di comunicazione con la finalità di gestire i rapporti con l'esterno, sviluppare una coerente politica di comunicazione

integrata con i cittadini e le imprese, con tutti gli organi di informazione (mass-media tradizionali e nuovi in modo professionale e sistematica;

La responsabilità dei vertici delle P.A. nell'applicazione della legge 150/2000 consiste nel predisporre strutture e risorse necessarie per progettare e realizzare attività di informazione e comunicazione destinate alle imprese; procedere ad una rinnovata ingegneria di processi di comunicazione interna e adeguare i flussi di informazioni a supporto dell'attività degli uffici che svolgono attività di informazione e comunicazione, e il loro coordinamento; produrre e fornire informazioni, promuovere eventi che, possano tradursi in notizie per i tradizionali e nuovi mass-media

Tale legge prevede l'istituzione del Portavoce e dell'Ufficio Stampa, per le attività d'informazione, e dell'Ufficio per le Relazioni con il pubblico (URP), nonché attraverso analoghe strutture, quali gli sportelli per il cittadino, gli sportelli unici della pubblica amministrazione, gli sportelli polifunzionali e gli sportelli per le imprese.

Gli Uffici Stampa, Portavoce ed URP devono, secondo questa legge:

1. garantire un'informazione trasparente ed esauriente sul loro operato,
2. pubblicizzare e consentire l'accesso ai servizi promuovendo nuove relazioni con i cittadini,
3. ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dei prodotti-servizi attraverso un adeguato sistema di comunicazione interna

Le amministrazioni devono assicurare il raccordo operativo tra i segmenti di comunicazione attivati, Portavoce, Ufficio Stampa, URP attraverso una Struttura di Coordinamento che presenti, entro il 30 novembre di ogni anno, al Vertice dell'amministrazione il Piano di Comunicazione.

In questo caso specifico sia le strutture funzionali di comunicazione che gli strumenti di comunicazione da mettere a punto all'interno di un piano armonico e coerente con le strategie dell'ente assumono una fisionomia particolare.

Le strutture funzionali devono risultare supporto al management e ai tecnici nel comunicare al meglio e non sostituirsi a loro mentre il Piano e i suoi strumenti devono rispondere ai bisogni di comunicazione dell'ente e non di un singolo settore, devono parlare anche per conto dell'intero territorio e non solo dell'ente.

Il secondo passaggio è stato quello più difficile! Far comprendere al personale di un ente, che a stento riesce a scrollarsi di dosso l'angusto perimetro della sua posizione e a guardare finalmente all'intera organizzazione in cui opera, a considerare addirittura il territorio e a pensare ad esso come ad una organizzazione di cui occuparsi e di cui curarne la comunicazione.

Altro passaggio difficile è stato quello di concepire questa azione di comunicazione del territorio come azione dell'insieme delle organizzazioni che vi operano e non come azione surrogatoria e verticistica dell'ente che istituzionalmente sarebbe il più adatto a farlo.

“Dire a tutti di tacere e parlare per conto degli altri è più semplice che far parlare gli

altri all'unisono e aiutare ciascuno ad unirsi al coro”!

2. Metodologia della formazione-intervento

La metodologia usata è stata quella usata da Impresa Insieme e convalidata dall'Istituto di Ricerca sulla Formazione-Intervento. Essa si è articolata in due fasi:

1. condivisione strategica,
2. progettazione partecipata

Nella condivisione strategica la consulenza aiuta la dirigenza a vedere le prospettive di assunzione da parte dell'Ente Provincia di un ruolo di coordinamento e sviluppo del territorio e, delle modalità di interazione con le persone presenti sul territorio medesimo, sia in veste di utenti che di clienti. Si riprendono i documenti prodotti negli incontri con le associazioni imprenditoriali, i comunicati stampa e gli articoli pubblicati circa il nuovo ruolo che si viene delineando per l'ente Provincia.

Sia il ruolo che si vuole affermare che il progetto di formazione-intervento che si vuole avviare viene discusso con la dirigenza, assieme al direttore generale che per conto del Presidente interpreta le strategie che il vertice intende perseguire. Si sottolinea che il direttore generale era stato nella precedente legislatura assessore all'interno della giunta dello stesso presidente e quindi assicurava la sensibilità politica adeguata combinata con il potere gestionale del ruolo che aveva assunto.

Dopo la condivisione strategica con la dirigenza e con la loro approvazione della metodologia da utilizzare e del personale da coinvolgere, si è attivata la fase di progettazione partecipata.

Vengono infatti costituiti tre gruppi di progetto di venti persone circa ciascuno:

IL PRIMO GRUPPO viene investito della responsabilità di effettuare la progettazione del Piano di Comunicazione dell'Ente. Un piano, cioè, che nascesse dalla struttura manageriale e come frutto di un lavoro di equipe. Non un piano fatto dalla consulenza specialistica e nemmeno dalle strutture funzionali che la legge ha sancito, ma un piano che la dirigenza condivide e nasce per “raccontare” il ruolo che ogni giorno la struttura persegue con le proprie azioni, con la forza dei progetti che sa sviluppare e che vanno raccontati per essere compresi e appoggiati.

Il piano su cui si attivano le persone di questo gruppo è articolato in quattro aree di comunicazione tipiche:

1.a. Comunicazione Istituzionale

Obiettivo: proporre un piano di comunicazione istituzionale che consenta di rappresentare l'identità dell'Ente provincia e del territorio trevigiano, di consolidare valori e cultura condivisi, di promuovere e sostenere strategie e progetti di miglioramento, di valorizzare quelle caratteristiche che ne consentono un'attrattività per coloro che vi vivono e per coloro che cooperano con essi.

Il piano deve contenere: attività, mezzi e strumenti, strutture e processi, tempi e costi

di realizzazione, sistemi di ascolto, monitoraggio e verifica dei bisogni di comunicazione e della qualità dell'erogazione.

1.b. Comunicazione Interna

Obiettivo: Proporre un piano di comunicazione interna che consenta di mettere in comune le informazioni utili rispettivamente al personale dell'Ente provincia e a quello delle organizzazioni del territorio trevigiano, così da sviluppare l'integrazione tra le iniziative e la partecipazione delle persone per il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento che attengono al singolo ente e alla rete degli enti che operano sul territorio.

Il piano deve contenere: attività, mezzi e strumenti, strutture e processi, tempi e costi di realizzazione, sistemi di ascolto, monitoraggio e verifica dei bisogni di comunicazione e della qualità dell'erogazione.

1.c. Comunicazione Esterna

Obiettivo: proporre un piano di comunicazione esterna che consenta di raggiungere gli stakeholder dell'Ente Provincia e quelli del territorio trevigiano così da stabilire reti di relazioni utili e condizioni efficaci di rappresentazione dell'identità dell'ente e del territorio, delle iniziative

Intraprese e dei progetti che si intendono realizzare così da raccogliere favori e sostegno e stabilire alleanze e network reciprocamente utili. Il piano deve contenere: attività, mezzi e strumenti, strutture e processi, tempi e costi di realizzazione, sistemi di ascolto, monitoraggio e verifica dei bisogni di comunicazione e della qualità dell'erogazione.

1.d. Comunicazione del Prodotto/Servizio

Obiettivo: proporre un piano di comunicazione del servizio e dei prodotti rispettivamente dell'Ente Provincia e del territorio trevigiano che consenta di rappresentare ai relativi fruitori le caratteristiche dell'offerta nella sua evoluzione e di ascoltare i fabbisogni espressi e potenziali, ma anche la percezione che ne hanno e la valutazione che ne fanno per poter migliorare la qualità che li contraddistingue.

Il piano deve contenere: attività, mezzi e strumenti, strutture e processi, tempi e costi di realizzazione, sistemi di ascolto, monitoraggio e verifica dei bisogni di comunicazione e della qualità dell'erogazione.

AL SECONDO GRUPPO viene assegnata la progettazione del Sito Web .

In sostanza si trattava di rivedere i siti già presenti nati in epoche diverse e creati da settori diversi interni e con consulenze esterne diverse riprogettando ciò che serviva in relazione al nuovo ruolo che l'ente intendeva assumere. Anche questo gruppo si articola in sottogruppi di progetto. Questa volta i gruppi che si compongono sono per aree diverse:

2.a sottogruppo Ente

Obiettivo: proporre soluzioni che ottimizzino l'uso dello strumento Web per rappresentare l'identità dell'Ente Provincia, i suoi valori e la sua cultura, il ruolo sul

territorio, la sua strategia, la sua struttura, i servizi erogati, i progetti di miglioramento. Le soluzioni devono soddisfare il fabbisogno di una comunicazione integrata anche se possono prevedere un'articolazione che consenta di rappresentare l'identità dell'Ente, di comunicare i servizi erogati e di mettere in comune la progettualità dei progetti di miglioramento.

2.b sottogruppo Territorio

Obiettivo: proporre soluzioni che consentano di rappresentare attraverso il Web le caratteristiche distintive del territorio provinciale, la morfologia, la storia e la cultura, la popolazione, le infrastrutture che ne migliorano la vivibilità e ne consentono le attività economiche, le strutture ricettive, la tipologia delle imprese che vi operano, le opportunità di investimento, la qualità della vita, le attrattive turistiche, culturali e gastronomiche, la qualità dei servizi che esso rende disponibili sia ai cittadini residenti che ai cittadini del mondo a confronto e in competizione con altri territori.

Le soluzioni devono mettere in evidenza l'azione dei diversi attori che operano sul territorio e il ruolo di regia attribuito e svolto dall'ente Provincia

2.c sottogruppo Organizzazione

Obiettivo: suggerire una struttura organizzativa adeguata a progettare, realizzare, gestire e mantenere il "sistema WEB" e a caratterizzare le risorse professionali interne ed esterne e le competenze necessarie. Ciò sia per garantire la rappresentazione dell'identità sia dell'ente che del territorio (comunicazione istituzionale), a facilitare l'erogazione dei servizi e la rappresentazione dei prodotti (comunicazione del servizio/prodotti) che ad agevolare la comunicazione tra e con gli stakeholder interni ed esterni (comunicazione interna ed esterna)

2.d. sottogruppo Tecnologia

Obiettivo: proporre l'ottimizzazione di quella struttura hardware e software che consenta di disporre di uno strumento WEB efficace, capace di facilitare la comunicazione con qualsiasi tipologia di fruitori (anche i non vedenti), adeguata e utile a rendere più efficiente la comunicazione interna all'ente e tra gli stakeholder del territorio, in linea con le norme sulla comunicazione pubblica e con le politiche di e-Government.

AL TERZO GRUPPO viene affidata la progettazione del Giornale dell'Ente. Si supponeva di creare, cioè, uno strumento che consentisse di "raccontare all'interno e all'esterno dell'ente ciò che l'ente andava facendo per assolvere al ruolo che il personale, da una parte, e i cittadini, da un'altra parte, chiedevano consapevolmente o inconsapevolmente alla struttura provinciale nel suo insieme. Un giornale raccontato dal personale dell'ente per il personale dell'ente e per i cittadini. In questo caso le persone coinvolte dal progetto sono state divise in tre sottogruppi

3.a sottogruppo organizzazione

Obiettivo: proporre la struttura, l'articolazione e la composizione dei contenuti del giornale in relazione agli obiettivi che l'ente Provincia intende perseguire sia per

comunicare se stesso (comunicazione istituzionale) e i servizi che dispone e migliora (comunicazione del miglioramento), sia per comunicare lo sviluppo delle condizioni di attrattività e vivibilità del territorio di cui assume la responsabilità di regia e di promozione.

3.b. sottogruppo alimentazione

Obiettivo: proporre la modalità ottimale per far convergere e/o per far coesistere in modo integrato e coerente le comunicazioni che le diverse funzioni aziendali direttamente o assieme ad altri organismi del territorio producono sotto forma di giornali e riviste.

3.c. sottogruppo territorio

Obiettivo: proporre soluzioni organizzative e processuali per consentire di raccordare allo strumento giornale le fonti di informazioni formali inerente la vita, le attività e i progetti realizzati dall'Ente e sviluppatasi sul territorio in concertazione con gli altri attori significativi che vi operano così da rappresentare il vantaggio che ne ricavano i cittadini e per alimentare un senso di appartenenza e stimolare una partecipazione più consapevole e intensa alla gestione della "cosa pubblica".

Ogni gruppo ha assunto una sua peculiarità ma nel procedere del lavoro ciascuno è entrato sempre più nella progettazione della gestione organizzativa dell'Ente attraverso la modalità tipica della metodologia che coinvolge le persone rendendole veramente partecipi, ciascuna per la propria competenza progettuale, dello sviluppo organizzativo proposto e condiviso dalla dirigenza stessa.

L'articolazione del programma di formazione-intervento è stata la stessa per ciascuno dei tre gruppi, almeno in linea generale. Essa si è distinta in quattro momenti di incontro in aula, di una giornata e mezza ciascuna, e in tre periodi di project work, effettuati durante il periodo d'intervallo di circa dieci giorni, passati nell'esercizio quotidiano, ma con riunioni specifiche di sottogruppo. La sequenza è come quella indicata nello schema sotto riportato.

Nel primo project work si è analizzata la situazione in essere, nel secondo project work si è visto ciò che altre organizzazioni fanno al riguardo e nel terzo project work si è provato a sviluppare un'ipotesi progettuale da poi rifinire e presentare alla dirigenza nell'ultima mezza giornata del programma.

Così:

1. il gruppo del Piano di comunicazione ha provato a formulare un'ipotesi con tanto di costi presunti,
2. il gruppo del web ha fatto una proposta di integrazione dei siti preesistenti e ha indicato una nuova organizzazione in grado di occuparsene,
3. il gruppo del giornale ha impaginato un vero e proprio faxsimile di giornale con i testi scritti dal personale interno e supervisionato dalla dirigenza.

3. Il coinvolgimento degli attori interni ed esterni

Il contatto con la dirigenza e con il direttore generale è avvenuto lungo tutto il percorso in quanto l'analisi e la progettazione è stata effettuata intervistandoli opportunamente. Alla fine della fase di analisi si è previsto un momento formale in cui sono state presentate le criticità di partenza e si è fatta una nuova verifica delle traiettorie strategiche entro cui muoversi.

Nelle giornate di aula si è avuto il docente metodologico che ha aiutato i gruppi a progettare, alcuni esperti del settore della comunicazione di cui i tre gruppi si occupavano, ma si sono anche coinvolti alcuni testimoni di altre realtà da cui prendere spunto per soluzioni innovative.

Sono infatti venuti i responsabili di comunicazione della provincia di Udine e del comune di Venezia, il responsabile di comunicazione della Benetton.

Nelle giornate di project work, i gruppi hanno intervistato i colleghi e i capi dei diversi settori interni, hanno raccolto il materiale disponibile e si sono collegati con altre realtà esterne via web e via epistolare.

La conclusione della fase di analisi ha consentito di fare un inventario delle attività di comunicazione effettuate e di accorgersi che l'ente sviluppava una buona mole di comunicazione, purtroppo diversificata come contenuti e mezzi utilizzati, spesso non coerente con le nuove strategie di ruolo, troppo orientata verso le esigenze dei singoli settori.

4. l'apprendimento e le difficoltà dei partecipanti

Le prime battute, all'inizio dell'intervento, nelle prime ore di incontro tra i partecipanti e il docente metodologico (Renato Di Gregorio), sono state difficili. Il ruolo strategico che in prospettiva il presidente andava perseguendo era per alcuni un sogno, per altri era semplicemente sconosciuto, per altri ancora era ben difficile da ricoprire in uno scenario territoriale sempre molto inquieto e fibrillante. Il programma di formazione, nonostante fosse stato anticipato con riunioni propedeutiche con la dirigenza era stato comunicato in modo differenziato ai collaboratori per cui alcuni lo attendevano con curiosità, altri invece che lo avevano appreso con ritardo lo valutavano come un inutile intralcio e appesantimento del loro già pesante lavoro quotidiano. Alcuni avevano fissato degli appuntamenti internazionali per alcune delle date previste di incontro e non potevano certamente disdirli. La metodologia proposta dal consulente che prevedeva la progettazione di strumenti di comunicazione lasciava perplessi molti, soprattutto quelli che erano più avvezzi a rappresentare gli interessi e le posizioni dei colleghi. Due erano le obiezioni sollevate:

1. perché persone adibite a funzioni tecniche dovessero progettare strumenti di comunicazione, quando c'erano delle strutture ad hoc pagate appositamente per farlo
2. come mai ci si doveva aspettare che il vertice dell'organizzazione apprezzasse il lavoro di progettazione del personale interno se la cultura predominante era quella di carattere gerarchico funzionale.

Effettivamente entrambe erano obiezioni giuste e la risposta non poteva che essere questa: *“è un'esperienza che possiamo fare assieme di cambiamento! Le strutture ad hoc sono strumento della struttura e non la sostituiscono quindi bisogna imparare ad usarle come tale e anche ad assecondarle come serve. Il vertice dell'organizzazione ha espresso formalmente il proprio consenso all'esperimento, ma adesso sta a tutte le persone coinvolte dimostrare che si può sposare una metodologia gestionale più partecipata. Peraltro già colleghi di un settore specifico dello stesso ente ha dimostrato che ciò è possibile”*.

L'intervento è dunque partito con questa sfida e questo scetticismo iniziale.

Il risultato dell'intervento ha dimostrato che alcune paure erano fondate e che non bastava un programma di tre mesi per cambiare una realtà gestionale oramai assestata da anni.

Le strutture di comunicazione hanno avuto qualche problema a riconoscere nei tecnici delle aree dei colleghi di funzione, ma hanno certamente avvertito e apprezzato una maggiore sensibilità e comprensione del proprio lavoro e hanno registrato una migliore collaborazione. Il management non ha cambiato a 360 gradi il suo modo di governare l'organizzazione, ma ha certamente apprezzato il lavoro progettuale espresso dai gruppi e ha preso delle immediate decisioni su alcune idee che erano state prodotte. La cosa più sbalorditiva è stata quella di registrare che alcune delle idee più innovative, poste lì quasi come sfida sono passate come veramente intelligenti e quindi immediatamente praticabili.

Una cosa che invece sembrava abituale per la maggior parte dei partecipanti è risultata invece veramente nuova e piena di stress, almeno iniziale, e cioè la progettazione.

Tutti, in apertura del programma avevano dichiarato di conoscere il lavoro di progetto, di aver lavorato già in alcuni gruppi di lavoro, di avere come abitudine quella di confrontarsi con i colleghi. Salvo qualche gruppetto composto da persone più operative, le altre sembravano non spaventate dal compito, quanto piuttosto dall'uso del risultato prodotto dal loro sforzo. Invece, alla prova dei fatti, questo è stato proprio il processo che ha richiesto il maggior impegno. Fissare l'obiettivo del gruppo rispetto al tema di cui occuparsi ha richiesto molto tempo, definire gli interlocutori da coinvolgere per fare una buona analisi, immaginare il set delle domande da porre ad essi, formalizzare come presentarsi per raccogliere informazioni, individuare le domande che servono a raggiungere una comprensione adeguata di un fenomeno su cui poi intervenire, non è stato semplice. A volte le persone sembravano smarrite. Le persone peraltro apparentemente più strutturate e solide entravano in crisi e si chiedevano: “ma come mai non riesco a capire cose così ovvie, mi sembra di diventare un bambino!”

In realtà esse dovevano cambiare processo mentale.

Il primo passaggio logico da fare era infatti: non trovare la soluzione, ma immaginare un percorso che avrebbe portato alla soluzione.

Il secondo era: non cercare la soluzione dentro di sé, ma acquisire le informazioni, i pareri, le esperienze altrui per “farsi venire le idee” per individuare soluzioni.

Il terzo era: non cercare una soluzione personale, ma perseguire una soluzione condivisibile sorretta da argomentazioni solide di carattere organizzativo, gestionale, economico e sociale,

Il quarto era: il percorso che faccio mi serve per trovare una soluzione, ma anche per trovare un metodo che mi consenta di trovare le soluzioni.

Il quinto era: sto qui per trovare una soluzione, ma è una occasione per conoscere i miei colleghi e avere altre opportunità di interscambio sia professionale che umano.

Il sesto e forse il più importante cambiamento mentale era: “quello che penso ha valore!”

È stato interessante fare questo percorso di apprendimento e registrare le evoluzioni sia individuali che collettive che si sono registrate, il piacere di scoprire di capire il senso, il nesso tra le cose, di comprendere la complessità come metodo semplice per comprendere la realtà.

Ascoltando i feed-back di tutti i gruppi, al termine del programma realizzato, si sono rilevati testimonianze di consenso da parte degli attori, di quanto sperimentato ed appreso. Il giudizio dei partecipanti su argomento e metodologia di svolgimento del processo è stato generalmente positivo sia per l'efficacia dell'apprendimento che per lo stimolo all'autoapprendimento. Parallelamente tutti hanno espresso una perplessità circa l'attuazione da parte dell'Ente di quanto progettato perché hanno valutato che lo sviluppo del Progetto ha bisogno, per una efficace gestione, di persone competenti.

La tematica della comunicazione si è rivelata come un argomento “nuovo” in quanto essa è stata presentata in maniera completa, articolata e segmentata in funzione delle esigenze dell'Ente e dei suoi fabbisogni.

I partecipanti si sono dichiarati convinti della utilità del corso per la formazione personale e hanno ritenuto che l'Ente avrebbe dovuto cogliere questa occasione mostrando in tal modo, sensibilità ed attenzione al lavoro svolto che, se attuato, sarebbe stato di grande beneficio per l'amministrazione. Tutti hanno colto l'esperienza come una buona occasione di riflessione sull'importanza della comunicazione in un ente come la Provincia.

Durante il processo ci si è resi conto che c'è un modo completamente diverso di gestire e di “pensare alla comunicazione” che si è rivelata essere un importante elemento strategico. Per questo motivo è stata ritenuta necessaria una seria programmazione “a monte” . Il “Progettare” è stata vista come opportunità per poter venir fuori dalla “occasionalità” che, al momento, sembrava essere il dato caratteristico emergente.

L'argomento “comunicazione”, o meglio la sua razionalizzazione in funzione agli obiettivi dell'Ente e del territorio, ha rappresentato una scoperta anche per coloro i quali credevano di saperla usarla nella maniera più opportuna.

Anche le persone che lavorano o pensano di lavorare in modo evoluto sulla comunicazione, hanno dichiarato di aver trovato nel programma formativo uno stimolo alla riflessione. Questo argomento è stato difficile da assimilare e sviscerare sia perché progettare un piano di comunicazione è diverso che occuparsi di progetti più tecnici, sia per lo scarso tempo a disposizione, dovuto sia al coinvolgimento dei partecipanti in molteplici collaborazioni trasversali sia agli impegni di routine.

Il metodo di lavoro è piaciuto perché nuovo e positivo rispetto a quelli seguiti in altri corsi di formazione precedenti e la metodologia è stata particolarmente apprezzata per la spinta data all'autoapprendimento.

Il lavoro di gruppo, che ha avuto un importante ruolo nel processo, non è stato visto come una novità, ma ha dato l'opportunità di confrontarsi su dati concreti ed è stato molto apprezzato. In particolare, è stato ritenuto arricchente il fatto che i gruppi fossero composti di persone provenienti da settori diversi; anche coloro i quali non si erano mai occupati di comunicazione e mai avevano progettato hanno valutato in maniera positiva l'esperienza. I partecipanti hanno ritenuto inoltre che la metodologia applicata possa essere usata in altri ambiti. Progettare con chi sa a chi non aveva mai svolto un lavoro di progettazione non è stato colto come un problema. “Progettare un'opera tecnica, segue in genere una logica simile e il linguaggio usato non è stato molto diverso dal solito; ciò che è stato molto diverso è stata la modalità di procedere del percorso”, è stato detto.

Qualcuno avrebbe voluto una maggiore presenza di lezioni teoriche proprio a causa della scarsa disponibilità di tempo da dedicare in altri momenti allo studio e alcuni hanno segnalato che ci sarebbe stato bisogno di maggiore presenza di testimoni nel benchmarking. Ma questo non fa che confermare l'interesse a continuare!

In generale si può dire che questa modalità di lavoro intersettoriale, a progetto, sarebbe bene funzionasse di più anche per il lavoro quotidiano. È stato rilevato infatti che, seppur vista inizialmente come una difficoltà, questa modalità può essere letta come un arricchimento. Inoltre, in questo modo, potrebbero essere sviluppate sinergie di lavoro anche per il futuro e ciò permetterebbe anche un servizio più integrato con gli stakeholder.

Tra i pregi del programma tutti hanno rilevato l'importanza di aver sperimentato la possibilità di lavorare insieme con persone di diversi settori. In generale l'esperienza è positiva:

ü per l'opportunità che ha dato ai partecipanti di valutare sia le potenzialità della risorse interne che le eventuali collaborazioni esterne;

ü per il lavoro di gruppo; anche se le persone hanno dovuto superare le iniziali difficoltà perché i gruppi erano composti da persone diverse per settore d'appartenenza e per competenze e caratteristiche personali;

ü per l'opportunità di lavorare in maniera intersettoriale.

Le persone che appartengono ad un piccolo settore hanno avuto difficoltà a seguire bene il programma perché esso richiedeva, non solo una presenza d'aula, ma un lavoro personale e di gruppo da effettuare negli intervalli che intercorrevano tra le giornate d'aula in plenaria. Qualcuno ha indicato la necessità di razionalizzare maggiormente i carichi di lavoro, vista la partecipazione trasversale a molte attività di coloro che erano coinvolti nel programma.

Il finanziamento pubblico

Come si è detto, il programma si attuato anche perché si è reso disponibile un finanziamento da parte della Regione Veneto a fronte di un progetto precedentemente presentato. Il finanziamento era quello del Fondo Sociale Europeo e quindi si basava su un'architettura di erogazione delle risorse e di controllo delle attività tipico del suo genere.

Come si sa il sistema controlla le presenze in aula, consuntiva il materiale distribuito, registra il contributo del docente, prevede la presenza di un tutor, dà per scontata una struttura amministrativa che rendiconta tutto ciò che viene fatto per giustificare l'acquisizione delle risorse concesse. Insomma, è noto che il sistema è basato sul controllo dell'erogazione e quindi dei costi, piuttosto che sulla verifica del processo e quindi dell'apprendimento. Peraltro, ammesso che esso voglia anche verificare l'apprendimento dei partecipanti, lo fa a livello degli individui coinvolti direttamente nel programma. La valutazione viene fatta su ciò che pensano gli individui di aver appreso!

Nella metodologia di formazione intervento applicata, altre cose vanno verificate.

La prima cosa a cui nessuno pensa è la misurazione dell'apprendimento dell'organizzazione a carico dei partecipanti al programma formativo. I partecipanti, infatti, si trasformano in progettisti, interrogano l'organizzazione, fanno l'analisi della situazione esistente, la confrontano con realtà più evolute ne traggono considerazioni che dibattono pubblicamente con il management, e così facendo innescano un processo di apprendimento dell'organizzazione; si trasformano inconsapevolmente in "agenti di cambiamento". Perché non registrare il senso e il valore di tale apprendimento?

In questa metodologia si fa del lavoro tra un momento di incontro strutturato in aula e un altro, si fa del project work – si è detto- ma come viene riconosciuto se il sistema controlla solo le presenze in aula?

Quando il progetto avanza i progettisti devono formalizzare il frutto del loro lavoro e presentarlo alla dirigenza sia per verificare l'esattezza della traiettoria strategica, sia per verificare la coerenza rispetto alle risorse detenute, sia per sviluppare una cooptazione dei vertici su un processo di apprendimento utile ai fini della condivisione delle soluzioni finali. Infatti, si prevede che si facciano tre presentazioni: uno alla fine della fase di analisi, una alla

fine della fase di confronto con altre esperienze esterne (il benchmarking), ed una al momento della negoziazione delle soluzioni.

La preparazione di tali presentazioni avviene ricorrendo al docente metodologico che via e-mail analizza i testi, suggerisce adeguamenti e approfondimenti, fornisce consigli sulle interlocuzioni possibili. Anche tutto ciò è difficilmente rendicontabile e comunque scarsamente ammissibile rispetto alla tabella dei costi su cui è strutturato il controllo.

Il personale chiamato a progettare, e non solo ad apprendere, anzi, come dice la metodologia "ad apprendere dalla progettazione", si aspetterebbe un riconoscimento. In fin dei conti le persone fanno, per certi versi, quello che farebbe un consulente profumatamente pagato. Solo l'analisi comporterebbe un dispendio di energie notevolissimo! Non parliamo del benchmarking, che richiede un'immagine certamente di livello per acquisire dati e informazioni riservate dalle organizzazioni! Infine la valutazione dei costi ammissibili della progettazione richiede un confronto sincero e oggettivo con le strutture decisionali interne a cui a volte la consulenza non ha facile accesso.

Ebbene, proprio per questo motivo, qualcuno si aspetterebbe un riconoscimento economico o almeno una ricompensa formale, ma il finanziamento non prevede alcuna ricompensa per il personale coinvolto perché lo considera un corpo da formare e non uno strumento da usare. E' dunque chiaro che di fronte a queste limitazioni che il sistema di finanziamento pubblico presenta bisogna adottare accorgimenti adattativi e surrogatori.

E' comunque altrettanto vero che, mancando questa fonte, seppur limitata e differentemente orientata rispetto al processo su cui si attiva, si rischia di non far partire un intervento come questo, che invece ha avuto tanti buoni motivi per essere posto in moto e che ha avuto tanti pregi per i diversi obiettivi che è riuscito a cogliere

Renato Di Gregorio (conclusioni)

Il cambiamento è in atto e la pubblica amministrazione ne è particolarmente investita. Fattori strutturali (il decentramento amministrativo) e contingenti (il nuovo assetto dei fondi strutturali) determinano l'assunzione di un ruolo importante nella guida dello sviluppo locale da parte degli enti locali.

Per sostenere l'impegno dello sviluppo e dargli il necessario respiro, si va verso un'aggregazione di enti locali. Le aggregazioni sono funzione dell'obiettivo da perseguire. A volte sono un'aggregazione di comuni (vedi il SUAP del Sud Pontino), a volte tali aggregazioni comprendono anche le province, altre volte si estendono fino a comprendere più province (vedi R.I.S.O.).

L'impostazione della formazione tradizionale, quella che si richiama alla formazione professionale, non risulta efficace per sostenere e alimentare questo cambiamento che chiama in causa attori diversi e per prima i vertici delle organizzazioni pubbliche e private presenti sul territorio.

La formazione-intervento sembra essere una metodologia che meglio si attaglia ai nuovi bisogni di intervento a sostegno del cambiamento, soprattutto nell'ambito della Pubblica Amministrazione. Lo ha affermato il dott. Silvano Del Lungo, uno dei più anziani e saggi consulenti italiani, psicologo e tra i fondatori dell'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento.

Questa metodologia induce le persone delle diverse organizzazioni a lavorare assieme intorno a progetti interistituzionali che si vanno individuando e formulando all'interno di una strategia di sviluppo locale compatibile, condivisa dai vertici delle organizzazioni del territorio e largamente nota ai cittadini che lo vivono.

I progetti che vanno attivandosi diventano occasioni di apprendimento e di comunicazione interistituzionale. La condivisione delle ipotesi di sviluppo non restano mere dichiarazioni programmatiche o formulazioni fittizie scritte su accordi formali, ma si arricchiscono per un dibattito largo e interorganizzativo.

La metodologia è stata messa a punto in tanti anni di ricerca e di tentativi maturati alla luce di processi di cambiamento importanti che hanno per prima attraversato il mondo delle imprese, che ora vanno attraversando il mondo della Pubblica Amministrazione e che infine si è soffermato sulla problematica dello sviluppo locale.

Accanto ai successi di alcune iniziative che hanno incoraggiato i partecipanti ad andare avanti sulla strada dell'impegno e della sperimentazione ci sono state delle aree di criticità che richiedono certamente approfondimento e suggeriscono ipotesi di ricerca:

1. la modalità di erogazione dei fondi per la formazione e i sistemi e le strutture di monitoraggio e consuntivazione dei fondi utilizzati risulta limitante per l'azione che la formazione-intervento propone. Essa, infatti, si sviluppa molto più sul campo e segue l'evoluzione contingente del processo di cambiamento. Mentre la struttura dei fondi si allinea su un'erogazione didattica predefinita a monte e quasi tutta svolta all'interno delle aule. Scimmietta, cioè, la formazione scolastica e risente dei momenti storici nei quali era utile avere i lavoratori per periodi sufficientemente lunghi in aula per sottrarli alle problematiche di ristrutturazione aziendale. La stessa formazione offerta dalla Scuola della Pubblica Amministrazione si basa su questa impostazione. Lo ha confermato il responsabile dei programmi, il dott. De Cristoforo.
2. i vertici degli enti locali risultano i primi a dover essere formati e eppure essi si sottraggono abitualmente alle azioni formative che peraltro non sono certamente finanziate dai fondi europei e non sono soddisfatte dalle scuole di partito come qualche tempo addietro, né surrogate da una lunga esperienza politica di base. Lo ha sottolineato l'assessore Loredana Capone della provincia di Lecce che si trova a raccogliere ben 80 comuni nell'ambito del progetto R.I.S.O. È dunque necessario

trovare formule nuove per coinvolgere questa schiera così importante di attori potenziali del cambiamento.

3. la formazione va fatta ad attori che coprono posizioni di responsabilità in organizzazioni diverse dello stesso territorio. Lo conferma la ricerca sui fabbisogni formativi dei comuni della provincia di Latina effettuata dalla STEP dalla dott.ssa Antonella Cincioni. La committenza che alimenta e suggerisce le iniziative di formazione e indica gli obiettivi da raggiungere non è già individuata organizzativamente. Essa va dunque raccolta e resa consapevole delle proprie responsabilità. Va cercata la leadership che la tiene assieme e che si confronta con la consulenza e che non la subisce tecnicamente né la sottomette politicamente.
4. le ipotesi di sviluppo vanno però attentamente formulate perché c'è da interrogarsi su quale sviluppo perseguire. Lo stesso Edgar Morin ha detto di rifuggire da una parola come sviluppo perché a volte lo sviluppo economico è contrastante con lo sviluppo della qualità della vita. Egli ha detto ad esempio che il SUD che è considerato un luogo di scarso sviluppo economico ha invece un "grande riserva di potenziale di sviluppo della qualità della vita ". Su questo terreno vanno pertanto attivate procedure di consultazione sociale che portino a determinare politiche di sviluppo condivise.
5. la progettualità è risultata essere un'esigenza trasversale e indispensabile a sostenere un processo di cambiamento; la diffusione della capacità utile ad alimentarla e a sostenerla risulta essenziale, ma è inefficace un'azione formativa che punti ad insegnare una tecnica anziché ad alimentare un processo reale di progettualità del cambiamento reale. Lo ha affermato la dott.ssa Caterina Cittadino del Dipartimento della funzione Pubblica che sta lavorando sull'applicazione dell'articolo V della Costituzione e che ha lanciato il progetto "funzionando" per gestire il processo di trasferimento delle responsabilità agli enti locali sulla scorta della loro maggiore autonomia consentita dal decentramento amministrativo.
6. la dirigenza delle organizzazioni della Pubblica Amministrazione ha un ruolo cruciale nel sostenere i cambiamenti e accettarne le risultanze concretizzando le trasformazioni suggerite. Purtroppo, sono spesso distratti dalle incombenze operative e dalle pressioni della struttura politica, limitati nel loro pure potenziale desiderio di guardare ai fabbisogni del territorio e invece costretti ad occuparsi del funzionamento dei servizi, e spesso indotti a coprire posizioni dei propri collaboratori per far fronte alle carenze di organico, esposti al pericolo sempre incombente di perdere l'incarico ad opera del "politico" a cui riferisce. Lo conferma l'esperienza maturata presso il Comune di Roma e raccontata da Giacinto Matarazzo.
7. il cambiamento culturale va però perseguito financo e forse propedeuticamente all'interno della Scuola ed in particolare all'interno dell'università. È qui che si formano e si radicalizzano i comportamenti che segmentano la conoscenza e abitano le persone a subire le conoscenze altrui (quelle dei docenti) . In queste strutture vanno

invece alimentate le competenze progettuali e allenare le potenzialità creatrici, le sensibilità critiche. Lo ha detto la dott.ssa Maria Mancini che ha riportato l'esperienza in corso di maturazione da due anni presso l'università di Cassino.

Questi temi hanno costituito una base condivisa di problematiche che i partecipanti si sono impegnati ad affrontare.

Massimo De Cristoforo (Scuola della Pubblica Amministrazione)

Si è però anche potuto formulare ipotesi di ulteriore sperimentazione:

1. La Scuola della Pubblica Amministrazione (dott. De Cristoforo) ha promesso di attivare un programma di formazione formatori che coinvolga gli enti centrali dello Stato, così che la richiesta nei riguardi della Scuola circa i programmi formativi da erogare siano in parte anche improntati alla logica della formazione intervento.
2. Il Dipartimento della Funzione Pubblica (dott.ssa Cittadino) ha promesso di attivare dei processi di trasferimento delle funzioni dallo Stato agli enti territoriali usando la metodologia della formazione-intervento per ottenere un trasferimento consapevole da parte sia di chi lascia e chi riceve.
3. L'ISFOL (il dott. Tagliaferro) ha promesso di seguire i casi in cui è applicata la metodologia della formazione intervento direttamente sul campo dove questa si va applicando per monitorarne l'efficacia e promuoverne l'uso sulla scorta dei risultati registrati.
4. La SIE (prof.ssa Caterina) ha proposto di confrontare la metodologia dell'approccio ergonomico con quello della formazione-intervento per ricavarne arricchimenti reciproci.
5. L'Assoetica (dott. Bonsignorio) ha proposto di utilizzare la metodologia della formazione intervento nel master sull'etica in corso di preparazione a Milano.

Il convegno si è chiuso con la convinzione di aver avviato la costituzione di una rete che ora va alimentata e consolidata.

L'appuntamento è ora per il prossimo anno a Sperlonga. Il dott. Toni De Simone, consigliere comunale del Comune di Sperlonga, a nome del sindaco Armando Cusani, impegnato nel consiglio nazionale dell'ANCI riunito a Rieti, lo ha anticipato e lo ha promesso!

Gli altri studiosi partecipanti

Al convegno hanno partecipato anche altri studiosi. Tra essi il prof. Mario Morcellini, amico e ammiratore di Edgar Morin, la professoressa Gabriella Caterina, urbanista dell'Università di Napoli e past-president della Società Italiana di Ergonomia, la professoressa Ivetta Ivaldi dell'Università La Sapienza di Roma.

Con essi si sono ritrovati studiosi, consulenti e amministratori che hanno raccontato le loro esperienze così da trarne insegnamento per tutti. L'intento è stato anche quello di individuare aree di criticità nella gestione del cambiamento che potessero altrettante aree di ricerca per il tempo che ci separa fino all'appuntamento del prossimo anno.

Sono state infatti presentate le seguenti esperienze:

- il progetto di formazione-intervento adottato dalla provincia di Lecce per preparare il personale interno a gestire il progetto R.I.S.O. di e-Government, che punta alla trasformazione dei servizi per l'occupazione delle tre province pugliesi (Lecce, Taranto e Brindisi),
- il modo con cui si è sviluppata l'associazione imprenditoriale per un'offerta di servizi integrati ai fini del recupero dei beni culturali sviluppato da Infoarte,
- la realizzazione dei parchi letterali promossa dalla Fondazione Ippolito Nievo,
- il progetto della struttura dell'Ufficio di Relazioni con il Pubblico dell'Ispels,
- la ricerca sui fabbisogni formativi del territorio della provincia di Latina effettuato dalla STEP, società di cui azionista è la Camera di Commercio di Latina,
- il programma di formazione-intervento sviluppatosi presso il dipartimento Tributi del comune di Roma,
- la sperimentazione della didattica universitaria improntata secondo la metodologia della formazione-intervento presso il corso di Sociologia dell'Organizzazione dell'Università di Cassino,
- il servizio associato dello sportello unico per le attività produttive dei comuni del Sud pontino.