

Prefazione

di Giuseppe Varchetta

“C’è un porto sepolto in fondo al nostro essere e noi, scendendo a picco, liberandoci dai passatempi della vita quotidiana, concentrandoci interamente sull’essenziale, possiamo indirizzare il cammino verso questo porto, che è la meta ultima della nostra vita. Ma perché ciò avvenga, dobbiamo capire chi siamo. E per capirlo dobbiamo ritornare, dobbiamo scoprire cosa ha spinto anticamente i nostri passi fino al punto in cui adesso ci troviamo. Per questo il viaggio in avanti verso il nostro porto è nel medesimo tempo un viaggio all’indietro verso ciò che siamo stati e che ora possiamo riconoscere.”

(Milo De Angelis, 2016)

L’autore di questo prezioso lavoro, il “cittadino Renato Di Gregorio”, è uno che ha camminato a lungo e viene da mondi lontani. Ha attraversato, iniziando presso l’IFAP, la struttura che nel gruppo IRI si occupava della formazione del Management aziendale, ha attraversato le aree delle relazioni umane frequentando gli stilemi e i punti di vista della formazione quale ci veniva proposta dai modelli harvardiani per poi, successivamente, approdare ai sistemi socio-tecnici e via via attraverso escursioni anche nella programmazione neurolinguistica approdare al movimento culturale-simbolico interpretativo dell’organizzazione, non mancando di raccogliere “la sfida della complessità”, il rovesciamento, in altre parole, delle prospettive di una razionalità forte fino ad allora consolidatesi quali paradigma vincenti dell’interpretazione organizzativa.

L’itinerario variegato di Renato Di Gregorio è stato illuminato da una esplorazione che il suo autore ha compiuto esplorando i suoi mondi, salendo sulle spalle dei giganti – come Isaac Newton sosteneva – e da lassù traguardando la complessità dell’esistenza umana e in particolare di quella organizzativa nutrendo, confortato dalle anime grandi, la sua predisposizione allo stupore e alla meraviglia.

Se si dovesse scegliere il succo più distillato, più prezioso, di queste pagine che abbiamo in mano si dovrebbe senza alcun dubbio indicare per l’ispirazione di Di Gregorio il valore dell’azione e del lavoro umano.

Nella parte più segreta del suo studio e nel profondo della sua identità di formatore e di attore di sviluppo organizzativo Renato Di Gregorio reca accuratamente scritte, ripetutamente lette, continuamente testimoniate, queste due stigmati:

“Il pensiero, quello che intende costruire un sapere capace di fare ordine, nasce dai fatti dell’esperienza viva e dell’azione, e deve rimanervi legato come gli unici segni indicatori validi per la propria ispirazione”¹

“Le donne e gli uomini compiono azioni, non nel senso ovvio e banale che sono esseri che agiscono, ma in quello per cui l’azione costituisce la modalità primaria e fondamentale del loro essere al mondo”²

Toccato dalla grazia del suo incontro con il pragmatismo anglosassone di John Dewey, che le due stigmati appena citate simbolizzano straordinariamente al di là di ogni necessità di commento, il nostro autore sottolinea la necessità – attraverso l’approccio de “La Progettazione Partecipata” – di ancorare lo sguardo da parte di chi porge aiuto all’organizzazione alla centralità primaria dell’azione. Le donne e gli uomini – ci racconta Di Gregorio – che operano nell’organizzazione, di fatto e prima di tutto “agiscono”. L’azione segna quasi uno spazio intermedio tra il dato istintuale e l’originarsi della cultura nell’esperienza di *sapiens*. L’azione tuttavia – sottolinea il nostro autore – in sé non genera esperienza, per uncinare la quale è

¹ Arendt H. (1958), *La vita attiva*, Bompiani, 1968

² Gargani A.G. (2000), *La grammatica del tempo*, Teoria XX/1

necessaria un'attività di riflessione, di pensiero, sull'azione stessa. Solo attraverso questo transito si raggiunge il patrimonio dell'esperienza che come *sense making* è sempre un *ex post*. L'esperienza è cultura; in altre parole un significato di ciò che sta accadendo, delle varie fenomenologie, elaborato e proposto agli attori stessi, resi ora consapevoli del loro potenziale. Ma l'azione resta l'anello iniziale di una catena virtuosa senza il quale le espressioni dell'umano resterebbero confinate nell'istintualità tanto preziosa quanto non coordinata e orientata al raggiungimento di un obiettivo di cambiamento.

Che cosa è la progettazione partecipata nell'accezione teoretica e operativa del nostro autore?: "la progettazione partecipata è uno specifico processo basato sullo sviluppo di un progetto che è portato avanti da una persona o da un gruppo e che coinvolge, con la progressività del caso, tutte le persone interessate, direttamente e indirettamente, al risultato". (ivi pag. 21)

L'impegno da parte degli attori a lavorare su un progetto li obbliga a una acquisizione di conoscenze e di pratiche disciplinari diverse, superando, secondo l'indicazione di Edgar Morin – puntualmente richiamata alla nostra attenzione da Di Gregorio – i cancelli iper specializzanti della divisione scientifica del lavoro fino alla super specializzazione e alla compartimentazione organizzativa.

Nella prospettiva della progettazione partecipata il lemma "progetto" ha una sua indiscutibile centralità. Nella scrittura e nel pensiero di Di Gregorio la parola "progetto" ha diverse accezioni: progetto " corrisponde "a un'idea che si vuole concretizzare"; in una visione naturalmente "processuale" progetto corrisponde anche "all'obiettivo che si conta di perseguire concretamente"; e ancora progetto corrisponde "al risultato" e al "processo progettuale che si va perseguendo", e "occasione per promuovere una relazione" e, infine, il progetto nutre "quello che i nostri pensieri producono e che le relazioni più intime ci invitano a comunicare".

La grande struttura etica, intellettuale e operativa de "La Progettazione Partecipata" è all'interno di questa cornice insieme intellettuale e operativa contenente in sé almeno altri tre transiti fondamentali: la cultura del servizio con la dinamica del riconoscimento; la prospettiva della complessità e la grande metafora contenitore e contenuto.

La rivoluzione del **servizio** che ha attraversato la teoria dell'organizzazione e le pratiche derivanti intorno agli inizi degli anni 80 soprattutto attraverso il pensiero di Norman ruota intorno – differentemente e all'organizzazione scientifica del lavoro e al movimento delle relazioni umane pur rivisitato dalla teoria dei sistemi socio-tecnici – alla dinamica del riconoscimento.

Sapiens entra nella relazione ma non nel significato. La prima istanza esperienziale del *puer di sapiens* è la sperimentazione di una profonda relazione psicofisica con la *care giver*, obbligata dallo stato di mancanza psicofisica all'atto della nascita e al rapporto disarmonico con l'ambiente con il quale il cucciolo dell'uomo si confronta. La crescita, attraverso successive e intese sperimentazioni di assoluta dipendenza dall'Altro (eteronomia) fino a raggiungere progressivamente una crescente autonomia, è in sé una acquisizione di significato con la quale interpretare l'esperienza ora diversa relazionale. La progettazione partecipata vive su tutto questo: si nutre di una dinamica continua di "lotta per il riconoscimento" all'interno della quale le dinamiche identitarie in sé assolute hanno poco significato e la vera identità è da una parte la competenza specifica funzionale che il singolo porta nel gruppo ma dall'altra, e soprattutto, il profilo e la ricchezza delle relazioni che ogni attore contiene e sa stabilire con l'altro.

Il mondo e in sé anche l'esperienza organizzativa, suggerisce Di Gregorio, sono connotati dal mistero, ma non tanto come nota caratterizzante circostanze fenomenologiche particolari ma, in realtà, come tratto in sé ontologico del nostro vivere e del nostro operare nelle organizzazioni. Di fronte a tutto questo gli attori organizzativi più liberi da sistemi difensivi alienanti, non possono non riempirsi di stupore e meraviglia. Di fronte al fragore emozionale e all'inquietudine generata dal confronto interrogantesi con lo stupore e la

meraviglia è del tutto comprensibile che l'attore organizzativo, fuggendo dalla **complessità**, opti per la semplificazione, modalità abilitante un sopravvivere per non sentirsi schiacciati da tanto mistero. Ma il comprendere il bisogno della semplificazione, anche attraverso un sentimento di *pietas* partecipante, non può in nessun caso far coincidere il desiderio e la metodica della semplificazione con la realtà: la maggior parte di ciò che ci circonda, sia come fenomeno naturale, sia come costruito culturale non è semplice o – come severamente ci ha ricordato Primo Levi – “non semplice della semplicità che piacerebbe a noi”³

La relazionalità, come tratto caratterizzante l'esperienza organizzativa contemporanea, che la prospettiva de “La Progettazione Partecipata” tende a interpretare il più possibile meno difensivamente in un coinvolgimento circolare e virtuoso di tutti gli stakeholders del processo in esso avviato, può essere utilmente compresa attraverso la grande metafora bioniana del “**contenitore-contenuto**”⁴.

Quella che si ipotizza è una relazione tra una polarità ancora senza una forma definita, ancora in formazione, che si relaziona con una polarità già formata all'interno di un confronto d'apprendimento con la realtà e di cambiamento. Tra tali due poli si stabilisce una relazione di contenimento, nella quale la polarità ancora senza una forma definita è contenuta dalla polarità già formata. Fin qui la metafora.

"Contenuto"- abbandonando ora la metafora - è il sempre più risonante battere alle porte da delle istanze di cambiamento e dall'altra da quelle di una partecipazione il meno possibile difensiva . "Contenuto" è il dichiarare a tutta la società civile che “vivere una vita ‘nascosta’ sul lavoro, dentro ruoli predefiniti autoritariamente senza una visione di possibili sbocchi di sviluppo e cambiamento, è una condizione enormemente stressante dal punto di vista emotivo. Il “congelamento” dell'organizzazione può avere un impatto significativo sulla qualità delle prestazioni lavorative. La realizzazione del talento in tal modo può essere compromessa e il potenziale della persona non pienamente valorizzato, con una perdita secca sia per l'individuo che per l'organizzazione.

"Contenitore "è la prospettiva offerta da “La Progettazione Partecipata” di porgere, attraverso comportamenti di naturale consapevolezza ai collaboratori un riconoscimento globale della loro personalità organizzativa, accanto alle conoscenze, alle capacità e alle competenze di ruolo. “Contenitore” è la capacità da parte del “La Progettazione Partecipata” alla popolazione aziendale coinvolta , di costruire giorno dopo giorno una cultura organizzativa capace di “contenere” le diversità all'interno di una unità. “Contenitore” è la scelta ossimorica de “La Partecipazione Partecipata” che fa sua, in altre parole, la prospettiva dell'*unitas multiplex*, dell'*integrated diversity*: “la complessità prima e fondamentale del sistema è di associare in essa da una parte l'idea di unità, dall'altra quella di diversità o molteplicità, che in linea di principio si respingono e si escludono; ... ogni sistema è uno e molteplice; ... una delle caratteristiche fondamentali dell'organizzazione è la capacità di trasformare la diversità in unità, senza annullare la diversità ... e di creare anche diversità nell'unità e tramite essa.”⁵

Sono pagine oblativo, colme di “doni” quelle offerte da Renato Di Gregorio, in piena coerenza con la scelta, giova ripeterlo, etica e operativa de “La progettazione partecipata”. E' come se l'autore proponesse le prospettive così tenacemente e generosamente divulgate fin dal primo incontro con i suoi lettori e le sue lettrici. Caratterizza Di Gregorio tutto il suo lavoro immediatamente all'interno di una “progettazione partecipata”, offrendo a chi legge una proposta teorica chiarissima ma continuamente ritmata dall'offerta di strumenti operativi, casi, esempi; una sorta di “balletto” del pensiero capace di prender per mano chi legge e di condurlo consapevolmente attraverso le sfide caratterizzanti la proposta de “La Progettazione Partecipata” fino a un traguardo che non si può non sentire, leggendo l'ultima pagina, come proprio e trasferibile.

³ Levi P. (1986), *I sommersi e i salvati*, Einaudi, Torino, pag. 25

⁴ Bion W. (1970), *Attenzione e interpretazione*, Armando, Roma, 1973

⁵ Morin E. (1977), *Il metodo*, Feltrinelli, Milano, 1983, pag. 148-149



Giuseppe Varchetta

Giuseppe Varchetta, ha maturato una lunga esperienza nella formazione, nello sviluppo organizzativo, nella direzione HR di un'azienda multinazionale, e un'esperienza di docente a contratto, presso l'Università Bicocca di Milano. È socio fondatore e past presidente di Ariele.