

Convegno su
Formazione-Intervento e Organizzazione per lo sviluppo locale
Sperlonga 26 ottobre 2004

Programma

Mattina

9.30 - 9.45 Saluti del presidente della Provincia di Latina Dott. Armando Cusani

9.45 - 10.00 Introduzione e obiettivi del Convegno Prof. Renato Di Gregorio (Presidente IRFI)

10.00 - 10.30 Creatività, innovazione, progettazione partecipata e figure di riferimento per promuoverle e sostenerle Prof. Domenico De Masi (Università di Roma "La Sapienza")

10.30 - 10.45 Dibattito

10.45 - 11.00 Coffee-break

11.00 - 13.00 Presentazione delle figure caratterizzanti nell'ambito di casi di innovazione

1. I comuni della Gallura e dell'Anglona La progettualità dei ragazzi della Scuola
2. I comuni del Frusinate Il ruolo degli Amministratori nella gestione del cambiamento
3. I comuni del Salento Il ruolo dei progettisti nella costruzione di una Rete professionale
4. I comuni del Pontino Sponsorship e delega nei processi di cambiamento
5. La Giustizia Il management e la funzione formazione nel cambiamento
6. L'Università di Cassino La formazione dei formatori all'Università

Pomeriggio

14.00-15.30 Sessioni parallele sulle figure dell'innovazione

Prima sessione: Gli Amministratori

Chairman: Costatino Formica (Università di Napoli)

Seconda sessione: Il Management e i Progettisti

Chairman: Ivetta Ivaldi (Università di Roma "La Sapienza")

Terza sessione: La Consulenza

Chairman: Silvano Del Lungo (Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento)

15.30 - 16.15 Relazioni sulle tre sessioni

16.15 - 16.30 Intervallo

16.30 - 18.00 Tavola Rotonda Ipotesi di sostegno per le figure dell'innovazione

Chairman: Prof. Michele La Rosa (Università di Bologna)

Partecipano:

- per la formazione: S.S.P.A.
- per la gestione : ARAN e OO.SS.
- per le competenze: ISFOL
- per l'organizzazione: ANCI
- per l'educazione: MIUR

18.00 - 18.30 Conclusioni e impegni fino al III convegno Prof. Renato Di Gregorio (Università di Cassino)

Obiettivo del Convegno

La formazione-intervento è una metodologia che, utilizzata per promuovere lo "sviluppo locale", punta a coinvolgere le persone e le organizzazioni che operano su un territorio nella progettazione dei servizi di cui il territorio si dota per rispondere alle esigenze delle persone che lo vivono e per attrarre persone che ne possano migliorare ulteriormente la vivibilità. In questo senso essa si propone di coinvolgere anche il mondo imprenditoriale, quello sindacale e quello delle professioni, sia per migliorare le rispettive organizzazioni che per "fare sistema" assieme alla Pubblica Amministrazione e al volontariato per garantire uno sviluppo che sia però coerente con scelte strategiche collettivamente condivise e con i principi di sostenibilità consapevolmente perseguiti.

Il coinvolgimento in una progettazione con queste caratteristiche tende a consolidare ruoli spesso non ricoperti con la consapevolezza e la competenza necessaria e a sviluppare un apprendimento collettivo circa la possibilità e la potenzialità dell'innovazione che i singoli e l'insieme degli attori di un territorio possono produrre se il loro intervento è opportunamente organizzato e supportato.

Tra questi ruoli ci sono quelli che lo alimentano professionalmente, come i consulenti, quelli che lo promuovono e lo proteggono, come i decisori delle e nelle organizzazioni, quelli che vi partecipano come protagonisti concorrendo alla progettazione del cambiamento e spesso assicurandone anche la fase di realizzazione.

L'obiettivo del Convegno realizzato nel 2003 è stato quello di "raccolgere le esperienze" che si andavano maturando e riflettere, alla luce della "complessità" del sistema su cui si interveniva, sulle "determinanti" e sulle "criticità" che si incontrano nell'opera di coinvolgimento che tale progettazione promuove.

L'obiettivo del Convegno del 2004 è stato quello di approfondire la riflessione sulle "figure" che muovono e caratterizzano questo specifico modo realizzare e assicurare il cambiamento e sulla loro capacità di coniugare la creatività della progettazione con i vincoli delle risorse a disposizione delle autonomie locali e il rigore metodologico di una larga partecipazione, rispettosa al contempo dei ruoli delle e nelle diverse organizzazioni di uno stesso territorio.

Nel Convegno del 2003 sono state presentate e discusse in tre sessioni parallele, rispettivamente dedicate alla comunicazione, ai servizi e all'ambiente, esperienze di formazione-intervento ed altre similari per poi trovare nel dibattito collettivo indicazioni condivise sul modo di affrontare le problematiche emerse nella generalità dei casi analizzati.

Nel Convegno del 2004 si è inteso approfondire il ruolo assunto dalle diverse figure che intervengono nei processi di cambiamento nella P.A. al fine di riconoscere e valorizzare la competenza dei diversi ruoli, comprenderne le difficoltà del loro intervento, immaginare strumenti e condizioni per aiutare i protagonisti a esercitare il compito che si assumono nel trainare e assicurare il cambiamento. Ciò ha lo scopo di promuovere la ridefinizione dei processi di valutazione delle persone coinvolte nelle organizzazioni (vedi i CC.N.L), i programmi e le strutture di formazione rivolte a coloro che partecipano ai processi di progettazione del cambiamento (in particolare le Università), i sistemi di comunicazione per allargare la partecipazione anche indiretta dei cittadini (vedi e-Democracy).

Creatività, innovazione, progettazione partecipata e figure di riferimento per promuoverle e sostenerle

Per trattare il tema dello sviluppo è necessario analizzare il movimento complessivo della società attuale.

Usciamo da una fase durata un paio di secoli (fine Settecento - metà Novecento) nella quale la società è stata prevalentemente industriale. L'epicentro del sistema consisteva nella produzione in grandi serie di beni materiali. Il potere era passato dalle mani dei proprietari terrieri a quelle dei proprietari di mezzi di produzione. Era potente chi possedeva fabbriche.

La modalità completamente nuova di produrre comportò anche una modalità completamente nuova di vivere. Nelle città industrializzate il lavoro in fabbrica modificò completamente abitudini e ritmi di vita. Nei contesti non industrializzati cominciò subito la corsa all'industrializzazione. L'ampiezza del fenomeno è attestata anche da un grande meridionalista, Francesco Saverio Nitti, che nel 1904 pubblicò un'opera importantissima, "Napoli e la questione meridionale", in cui tutto lo sviluppo di Napoli era proposto appunto in chiave industriale. Da quel libro nacque la legge speciale su Napoli del 1905 e, sulla scorta di questa, l'Ente Volturno per la produzione di energia elettrica, e l'ILVA, il più grande stabilimento siderurgico italiano, inaugurato nel 1909.

Questa società industriale, nata a cavallo di illuminismo e colonialismo, era completamente nuova per gli esseri umani e indubbiamente in molti paesi significò un miglioramento straordinario della vita. Ad attestarlo intervengono le cifre. Quando l'industrializzazione cominciò, il pianeta aveva 600.000.000 di abitanti. Nella seconda metà del Novecento la cifra era aumentata di dieci volte, e la terra era arrivata a contare 6.000.000.000 di abitanti. La vita media era passata nei nostri paesi da 35 a 75 anni. Furono due secoli di eccezionale sconvolgimento, attraversati da grandi rivoluzioni, come quella francese, inglese, sovietica, e da due guerre mondiali. Nel movimento complessivo, gli aspetti di miglioramento furono indubbiamente prevalenti.

Nell'arco di questi due secoli, la società industriale ha prodotto e fatto propri alcuni valori, di cui il mondo è impregnato:

- § la **standardizzazione**, per cui si preferisce produrre a basso costo una serie di prodotti tutti uguali, più che pochi prodotti di qualità a costo elevato;
- § la **specializzazione** spinta;
- § la **sincronizzazione** di tutti i momenti della vita;
- § l'**etica del lavoro**, valore estremamente radicato, che fa del lavoro stesso un dovere morale, religioso, civile (è il lavoro che rende cittadini);
- § per conseguenza l'**ostentazione del lavoro**, per cui sembra che ciò che distingue una persona da un'altra, qualificandola, è appunto la professione che svolge.

Tutto questo è stato messo profondamente in crisi da una nuova rivoluzione, iniziata dopo la seconda guerra mondiale, e ormai praticamente compiuta, quella che viene definita rivoluzione **postindustriale**. Il problema che si pone ora è quello di rimodulare il nostro modello di vita sulla base dei valori proposti dalla nuova società, figlia di questa rivoluzione.

Il mio primo libro sulla società postindustriale uscì nel 1975 e urtò chi vedeva nella trattazione di questo tema un supporto offerto all'idea della fine della classe operaia. In realtà questa fine era già prefigurata dalla scolarizzazione crescente, e voluta dagli stessi

operai che, promuovendo l'istruzione delle nuove generazioni, evitavano di fatto il perpetuarsi della classe operaia stessa.

Ma cos'è in effetti la società postindustriale? È una società in cui l'epicentro del sistema non è costituito dalla produzione in grandi serie di beni materiali, ma dalla produzione di massa di beni immateriali. Quando si parla di beni immateriali ci si riferisce ad informazioni, simboli, valori, estetica. Di questa nuova tendenza c'è una consapevolezza ormai generalizzata. Se prima erano considerate affermate le persone impegnate nella produzione di beni materiali, ora l'affermazione sociale passa attraverso le nuove attività di produzione di beni immateriali.

Questo passaggio è senza dubbio positivo, in considerazione del fatto che l'uomo è costituito soprattutto di cervello. Il lavoro fisico pesante, infatti, è stato sempre sentito dall'uomo come uno svilimento, tanto che per renderlo accettabile sono state necessarie forme di coercizione vera e propria, come la schiavitù, o imposizioni di vincoli di dovere morale e religioso. L'essere umano ha sempre preferito il lavoro intellettuale, e chi ha avuto opportunità e facoltà di dedicarvisi è stato sempre ritenuto di rango superiore rispetto agli altri. Ora il cambiamento della società ha reso possibile delegare il lavoro fisico alle macchine, sviluppando anche la tendenza a delegarlo ai lavoratori del Terzo Mondo, o in loco o, attraverso l'immigrazione, nei nostri paesi. Ciò consente all'uomo di dedicarsi molto di più ad attività di tipo immateriale.

È bene analizzare quali siano le cause della rivoluzione postindustriale. Il progresso tecnologico senza dubbio, poi lo sviluppo organizzativo, la globalizzazione, la scolarizzazione di massa, i mass media, e quella forma nuova di comunicazione che è veloce come i mass media ma soggettiva come i rapporti interpersonali, qual è internet. È stato dunque un insieme di fattori creati dalla società industriale a dar vita alla società postindustriale, nella quale ci troviamo. Questi cambiamenti sono stati estremamente veloci.

L'uomo è indubbiamente abituato a grossi mutamenti, che però avvengono in unità temporali sovramultiple della vita umana. Per imparare a camminare eretto ad esempio, l'uomo ha impiegato milioni di anni, molto più di una vita umana. Ora i mutamenti sono sottomultipli della vita umana, con tendenza a diventare sempre più rapidi e il cervello fa fatica ad adattarsi. Si genera dunque ciò che gli antropologi definiscono "cultural gap", che significa che, non avendo ancora l'attrezzatura mentale per gestire la novità, l'uomo tende a gestire le cose nuove con la mentalità vecchia. Questo espediente si rivela controproducente. In realtà è assolutamente necessario prendere atto delle novità portate dal postindustriale, considerando anche che queste si rivelano generalmente positive per lo sviluppo territoriale italiano. L'uomo sta però facendo di tutto per snaturare questi vantaggi del postindustriale, trasformandoli in grandi iatture per l'umanità stessa.

Il primo indubbio vantaggio della società postindustriale è la **longevità**. La società invece si sta organizzando a livello sociale in modo tale che vivere di più, per i costi maggiori che comporta per lo Stato, è quasi negativo. Basterebbe invece modificare l'età di pensionamento poiché che è stata definita nel 1923 in considerazione di una vita media molto più breve di quella attuale, e di un lavoro logorante, quale quello fisico, un tempo prevalente.

L'aumento della durata della vita media ha prodotto un aumento del numero di persone che godono di un'età, per cultural gap definita "vecchiaia", certamente inedita per la consuetudine umana. Per questo motivo la società non sa trarre vantaggio dagli anni in più guadagnati, lasciandoli completamente inutilizzati.

Altro grande vantaggio della società postindustriale la **riduzione delle ore di lavoro**, dovuto ad una redistribuzione dello stesso. Questa si è resa necessaria in seguito all'impiego massiccio della tecnologia e all'ingresso nel mondo del lavoro di donne, disabili, immigrati. In Italia nel 1901 si lavorava in media 3150 ore, a fronte delle 1750 di oggi. Si verifica dunque quel fenomeno che gli Americani chiamano jobless growth (sviluppo senza lavoro), negativo solo nel momento in cui la distribuzione del lavoro non è equamente organizzata a livello sociale. Occorre sicuramente un po' di tempo perché aumenti la consapevolezza e si rafforzi la capacità di incidere sull'organizzazione sociale.

Se aumenta il tempo di vita e si riduce il tempo di lavoro, inevitabilmente si produce un **aumento del tempo libero**, terza conseguenza dell'età postindustriale, che modifica tutto il piano socio-economico.

Il mutamento intervenuto è palese se si considera che nel libro del 1904 Nitti, analizzando tutte le possibilità di sviluppo per Napoli, escludeva immediatamente il turismo come non proficuo. Ciò è ovvio, se si pensa che nel 1904 a Napoli arrivavano circa 2500 persone l'anno, che sono quelle che ora in mezza giornata arrivano all'aeroporto di Napoli. La situazione venutasi a creare rappresenta un'opportunità estremamente favorevole per il Sud, che a suo tempo non ha saputo cogliere le possibilità dello sviluppo industriale. Ciò non è stato del tutto negativo, perché ha permesso al meridione di preservare il patrimonio naturale dai danni che un'industrializzazione selvaggia avrebbe inevitabilmente arrecato.

Un'altra conseguenza della società postindustriale è stata l'affermazione di **nuovi valori** che stanno modificando il nostro modo di vita.

Primo fra tutti l'**intellettualizzazione del lavoro**. Quando Marx scrisse "Il Capitale", a Manchester il 96% della popolazione attiva era costituita da operai. Oggi gli operai in America sono il 13%, da noi il 16%. L'importanza dell'intellettualizzazione del lavoro è anche data dal fatto che il lavoro intellettuale si può destrutturare, cioè può essere svolto ovunque, soprattutto con l'ausilio della virtualità, laddove invece il lavoro manuale può essere svolto solo nella fabbrica, dove si trova l'attrezzatura necessaria. Nell'ambito del lavoro intellettuale, la dote maggiormente apprezzata è senza dubbio la creatività.

Un altro valore importante è l'**etica**, a maggior ragione in una società di servizi dove è

fondamentale l'affidabilità. L'etica diventa dunque un valore non più morale ma pratico, perché per i servizi ci si rivolgerà sempre più a quelle aziende o professionalità considerate affidabili. Il passaggio dal commercio all'e-commerce (commercio tramite internet), ad esempio, ha determinato un aumento esponenziale di affari da parte proprio delle aziende riconosciute come affidabili. Accanto all'etica, valore fondamentale è diventato l'**estetica**. L'affermazione dell'estetica come valore dominante è dovuta in parte al fatto che la tecnologia ha quasi in ogni campo raggiunto il massimo delle prestazioni possibili, producendo spesso oggetti molto più efficienti di quanto è necessario per le comuni esigenze. La differenza tra un prodotto e l'altro, dunque, non è più determinata dalle prestazioni, ormai similari per tutti, ma dal design. La competizione tra automobili, aerei, orologi è infatti tutta basata sul design. Che anche l'uomo stia perseguendo sempre di più questo valore è evidente considerando la cura attuale che si dedica all'aspetto fisico, assolutamente impensabile qualche tempo fa. Altro valore portato dalla rivoluzione postindustriale è la **soggettività**. La società industriale funzionava tutta per blocchi, grandi collettivi. Oggi ognuno vuole essere considerato in quanto persona singola

Non è un caso che la società attuale veda l'affermazione degli estremismi. Mentre il mondo era concentrato sul conflitto palese fra USA e URSS, si stava creando un'altra grande spaccatura, quella tra oriente ed occidente, basata anch'essa su estremismi. Mentre, però, l'estremista occidentale è un estremista nel consumo, quello orientale lo è nella religione, sacrificando anche la vita in nome di questa. È di fatto una lotta fra due fazioni assolutamente irriducibili, fra chi ricerca il paradiso in terra e chi in cielo. Tra l'estremismo americano, basato sul fondamentalismo consumista, e quello arabo, basato sul fondamentalismo religioso, si afferma un modello latino che, pur avendo tanti difetti, è essenzialmente basato sull'allegria, sull'erotismo, sull'accoglienza, sulla solidarietà, sulla bellezza, valori tipici e caratteristici del nostro centro-sud.

All'interno di questo quadro disegnato dalla rivoluzione postindustriale, il contesto nel quale opera l'ente locale è per molti versi assolutamente favorevole, ed è necessario, per le nostre realtà centro-meridionali, cogliere al volo le opportunità offerte.

Che cosa dunque caratterizzerebbe lo sviluppo locale se si cogliessero le opportunità che il contesto postindustriale fornisce? Aree territoriali come il litorale campano o quello pontino hanno potenzialità immense. Questo perché circa 900.000.000 di persone ogni anno desiderano trascorrere i loro trenta o quaranta giorni di ferie in posti piacevoli. Il problema dunque non è nella domanda, che è ampia e diffusa. Il problema è selezionare la domanda in funzione delle specifiche esigenze. Per fortuna nel settore turistico è l'offerta che determina la domanda. Se si offre rock si seleziona un turismo giovane armato di sacco a pelo, se si offre musica sinfonica si sceglie un pubblico adulto che cerca pace e tranquillità.

L'Italia nel suo complesso ha la fortuna di essere uno dei pochi paesi al mondo in grado di offrire pacchetti completi all'élite di quei 900.000.000 di turisti. Il 10% circa di tutti questi turisti ha un reddito superiore a 400.000.000 di vecchie lire e una scolarizzazione superiore. Un turista colto e dalla ampie possibilità economiche vuole mare pulito e ben attrezzato, cultura con monumenti e musei, concerti e spettacoli di qualità, cucina genuina, accoglienza cordiale, ma non invadente. È disposto dunque a spendere in cambio di un servizio globale di qualità.

Certamente il turismo da solo non può bastare per lo sviluppo. Occorre necessariamente un'economia mista. Ma è anche vero che il turismo porta con sé tante altre attività, considerando che, ad esempio, viene alimentato dall'agricoltura, perché prodotti tipici di qualità rappresentano certamente un incentivo per il turista. L'economia di mercato premia in questo senso la qualità.

Il mix di attività che strutturano l'economia mista di un luogo dipende strettamente da caratteristiche e vocazioni specifiche del territorio. In questo interviene il *genius loci*, che sicuramente è supportato e valorizzato dalla genialità imprenditoriale propria di singoli individui.

I soggetti che operano in un luogo possono essere classificati come: **Insider**, persone, cioè, che vivono stabilmente in un luogo. Prima fra tutti la popolazione, che spesso è il grande ostacolo al turismo. Per installare una fabbrica non c'è bisogno della collaborazione della popolazione, come invece è necessario per tutte le attività turistiche. In questo senso la cultura locale e l'atteggiamento della popolazione diventano fattori essenziali per determinare lo sviluppo di attività turistiche, quasi sempre penalizzato invece dai contrasti politici che a livello locale possono assumere forme di faziosità eccessiva ed ottusa. Tra gli insider si annoverano anche le autorità locali, la chiesa e gli operatori economici del luogo, che influenzano ampiamente, in senso positivo o negativo, lo sviluppo turistico.

Bisogna comunque tener conto che è molto più facile sviluppare un territorio con le attività industriali che con quelle postindustriali. Nell'organizzazione di importanti attività artistiche e culturali, infatti, i problemi da affrontare sono tanti in quanto non è possibile una "manutenzione preventiva", tipica invece della fabbrica. Vigge l'imprevisto, per gestire il quale occorrono manager che siano prima di tutto colti, ma allo stesso tempo esperti in attività propriamente manageriali. È difficile che in un'unica persona siano concentrate tutte queste competenze, anche perché in Italia è poco curata la formazione al riguardo. Per questo motivo, per gestire manifestazioni di grande portata come la Biennale di Venezia, si ricorre a professionalità provenienti dall'estero.

Half-insider, quelli che si possono considerare del luogo ma in realtà non lo sono in modo

stabile. Possono senz'altro essere considerati gli alleati più preziosi. Fra gli half-insider c'è il turista affezionato al luogo, che torna tutti gli anni. Attualmente la tendenza del marketing degli alberghi migliori è quella di evitare la fidelizzazione. Ciò è in parte dovuto al fatto che il cliente abituale tende ad essere sempre più esigente. Si cercano dunque clienti sempre ottimi, ma non fedeli. Del resto va considerato che l'ottimo turista difficilmente torna sempre nello stesso posto, se non a distanza di molto tempo. Fra gli half-insider ci sono, oltre agli appassionati del luogo, anche i consulenti, che seppur spinti da ragioni professionali ad occuparsi di un determinato territorio, spesso vi si appassionano. Si possono annoverare in questa categoria anche quelle autorità superiori (Regione, Provincia, ecc.) che sono "alleate" del territorio e concorrono così al suo sviluppo.

Esistono, poi, gli **half-outsider** di un luogo, quelli, cioè, che incidono su un luogo dall'esterno (a volte con un atteggiamento per qualche motivo ostile). Possono essere annoverate in questa categoria le autorità superiori (Regione, Provincia) che assumono atteggiamenti per qualche motivo ostili. A questa si aggiungono anche i comuni circostanti, con i quali possono generarsi forme di contrasto o rivalità.

Infine ci sono gli **outsider** completi, rappresentati dai turisti di massa, che non portano ricchezza. La loro maggiore o minore presenza sul territorio è dovuta, come si diceva, a ciò che un luogo decide di offrire. Alcune realtà selezionano, attraverso una particolare offerta, un turismo meno numeroso ma di qualità.

Due esempi di sviluppo locale.

Lo stato di Santa Catarina in Brasile.

È una località molto simile per caratteristiche fisiche al territorio in cui si trovano Sezze Romano, Sermoneta e Norma. È come un'enorme Umbria, con una superficie doppia rispetto a quella dell'Italia, con 8.500.000 abitanti, con un clima simile al nostro. Questo Stato aveva perseguito un'industrializzazione crescente e, quindi, una politica che attirasse fabbriche. Poi si è decisa una politica che procedesse nella direzione opposta, e puntasse invece all'espulsione delle fabbriche.

Oggi qualunque attività manifatturiera viene fortemente disincentivata, mentre le attività del terziario (enti di formazione, università, sale cinematografiche, redazione di riviste, provider, ecc) godono di incentivi che sono fra i più alti al mondo. Anche il numero di italiani che decide di investire in questo Stato è in crescita

.A Santa Catarina, il genius loci sta puntando sulla valorizzazione dei bellissimi paesaggi, che sono distribuiti lungo chilometri di coste e su circa trecento isole. Per tutelare questo immenso patrimonio, è stata introdotta, fortunatamente quando ancora l'edilizia selvaggia

non aveva inciso molto, una normativa rigida sulle costruzioni. Le coste hanno pertanto ancora l'aspetto che la natura ha conferito loro.

Per promuovere lo sviluppo è stato necessario puntare su qualcosa. In base ad una vocazione forte del territorio brasiliano, si è deciso di scommettere sulla danza popolare. Ci si è accordati sulla volontà di non creare nulla ex novo ma, grazie anche alla globalizzazione, di prendere tutto là dove già c'era. Così, grazie anche ad un grande accordo con il Bolšoj di Mosca, questo ha trasferito nello Stato una scuola di danza che ora è più grande di quella di Mosca. È l'unica scuola al mondo che può fornire interi corpi di ballo, compresa la direzione, la sartoria ecc. Accanto a questo è nato un grande festival mondiale. Ogni anno arrivano più di diecimila ballerini da tutto il mondo e di tutti i generi di danza, e questo ha dato impulso al turismo di qualità, a cui le strutture e le scuole si sono adeguate. Lo sviluppo dello Stato è stato immenso, e soprattutto non inquinante.

Ravello

Un altro esempio peculiare è offerto dalla città di Ravello. La costiera amalfitana è già abbastanza sviluppata. I paesaggi, sicuramente molto belli, sono però di dimensioni ridotte. Proprio a causa della carenza di spazio a disposizione, il problema non è quello di aumentare il numero di turisti, ma di avere turisti di maggiore qualità. Per far ciò è necessario che l'offerta sia adeguata e, a sua volta, di qualità.

La città ha puntato sul Festival Wagneriano, con una fondazione che ha una dotazione annuale di circa cinque miliardi (in gran parte provenienti da investimenti privati). In un paese di 2500 abitanti è indubbiamente un grande evento. Anche in questo caso è stato il genio imprenditoriale singolo a trasformare un breve soggiorno di Wagner in città in una manifestazione di grande qualità.

Certo un evento di questo tipo porta con sé inevitabilmente problemi notevoli di organizzazione. In genere intorno ad un festival come questo lavorano stabilmente una quarantina di persone, che d'estate diventano anche 150. Il movimento continuo di artisti provenienti da diverse parti del mondo genera un'osmosi molto forte fra culture diverse, creando integrazione culturale e sviluppo.

Ovviamente una città non può vivere solo nei mesi estivi in cui si svolge il festival. Per questo motivo si sta seriamente pensando di aumentare le giornate dedicate a questa manifestazione (attualmente novanta), sfruttando anche i periodi invernali. È però necessario creare allo scopo delle strutture chiuse ma i problemi e le difficoltà non mancano. Il progetto della costruzione di un auditorium si è scontrato, oltre che con ritardi burocratici, con rimostranze di chi ha visto in quella costruzione una deturpazione dell'ambiente circostante, nonostante la scelta del luogo sia stata accurata proprio per rivalutare una zona già scempiata dalla speculazione edilizia, e non per danneggiarla.

In conclusione si può certamente affermare che l'età postindustriale è un'occasione straordinaria per il Centro-Sud, in quanto fondata su attività più adatte alle sue vocazioni di sviluppo. Le attività richieste in quest'età, infatti, sono meno invasive e inquinanti, meno "devastanti" per un territorio di quanto lo fossero quelle industriali. È uno sviluppo che punta sulle bellezze naturali e storiche, su convivialità e ospitalità che sono caratteristiche tipiche appunto del Centro e del Sud. I vertici politici in ambito locale cominciano fortunatamente ad acquisire consapevolezza su questi temi

Pertanto è fondamentale che tutti i soggetti che a vario titolo incidono sulla vita di un territorio siano formati adeguatamente a portare avanti e sostenere questa strategia che per il Centro e per il Sud sembra l'unica veramente vincente.

In tutto questo che ruolo ha il consulente?

Lo sviluppo di un territorio dipende strettamente dalla strategia che si decide di perseguire, e questa strategia nasce da poche idee portanti. La strategia di Verona, ad esempio, punta quasi tutto sull'Arena. La strategia di Venezia è invece basata su sette cose, fra cui la Biennale cinema, la Biennale arte e la Fenice. In realtà è bene che un territorio non punti tutto su un unico fattore di sviluppo, ma su una rete di poche cose, perché si abbia poi la possibilità di propagandarle tutte.

Nell'intuire cosa fare ci vuole un colpo di genio, ma spesso è lo stesso territorio a suggerire come muoversi. Il caso del festival di Ravello è emblematico. Ci sono otto sezioni, ognuna dedicata ad un personaggio (come Lorenz, Wagner, Greta Garbo, Boccaccio), che ha vissuto a Ravello o che da lì ha tratto ispirazione.

Bisogna considerare che anche le zone di Sperlonga, Sabaudia, Norma e quelle circostanti annoverano nella storia presenze indubbiamente illustri, che possono ispirare manifestazioni o eventi vari, considerando anche che il punto di forza di questo territorio è proprio il turismo. Da questi elementi si può partire per ideare una manifestazione o un evento particolare.

In tutto questo movimento bisogna tener conto di due fenomeni stanno producendo attualmente i loro effetti.

Uno è la concorrenza forte, a livello turistico, di realtà orientali e della ex Jugoslavia. L'altro è rappresentato dalla crisi delle università. Questa crisi ha generato una domanda straordinaria di "università invisibili", che stanno godendo di una fortuna enorme. Una di queste è senza dubbio la terza rete radiofonica, che ogni giorno registra un numero elevato di ascoltatori. Un'altra grande università invisibile è costituita dai festival, e ciò è attestato anche dai numeri: 250.000 persone al festival della letteratura di Mantova, 25.000 al festival rossiniano di Pesaro, 30.000 al festival di Spoleto.

Un esempio caratteristico è quello di Giffoni Vallepiana, in cui diciotto anni fa, dalle proiezioni di film in aula da parte di un maestro di scuole elementari, nacque l'idea del festival del cinema per ragazzi e della città del cinema. Attualmente Giffoni vive di questo festival. Quasi tutto il doppiaggio del cinema per ragazzi in qualunque lingua viene fatto a Giffoni.

È indubbio che i festival o le manifestazioni che poi risultano vincenti per un luogo nascono dalla fortunata coincidenza di qualcuno che ama quel luogo e allo stesso tempo porta idee di sviluppo, ma i fattori che entrano in gioco sono in realtà molteplici.

Un fattore determinante è il sindaco del paese che, per i suoi poteri, magari non può aiutare molto, ma sicuramente può ostacolare. È importante soprattutto che un sindaco sia colto, appassionato del suo paese e che abbia una buona presentabilità a livello nazionale e internazionale.

Ma non basta una sola persona. Spesso occorre anche trovarsi in una congiuntura politica favorevole, in cui, ad esempio, ci sia accordo tra le autorità di Comune, Provincia e Regione. È importante anche la presenza di fondazioni che magari si avvalgono di consulenti o produttori. In questo modo si garantisce meglio l'imparzialità, anche politica, di tutta l'organizzazione.

Fondamentale è infine la forza economica, che in genere i comuni non detengono. Con il ricavato dei biglietti, anche nel caso di un festival che registri il tutto esaurito, spesso non si coprono i costi. Il contributo della Regione e della Provincia viene in genere erogato con un ritardo notevole, mentre va considerato, ad esempio, che un'orchestra va obbligatoriamente pagata in questi tempi: il trenta per cento al momento del contratto e il saldo fra il primo ed il secondo tempo del concerto. Per questo è importantissimo avere degli sponsor privati, che forniscono immediatamente il loro contributo. Utilissime anche le sponsorizzazioni tecniche, che non pagano in denaro ma forniscono contributi specifici in relazione all'attività che svolgono. Un grande direttore di festival conosce tutte queste cose, ed in più tutte le problematiche relative alle tasse. Per questo i pochi grandi direttori sono contesi dai festival di tutto il mondo.

È importante, dunque, per un territorio cogliere immediatamente le occasioni prodotte da coincidenze favorevoli, per evitare che svaniscano nel giro di poco tempo, aggiungendosi così alle molte altre occasioni perdute.

Caterina Cittadino

Sono qui per raccontare una mia esperienza in qualità di dirigente dell'amministrazione pubblica.

Attualmente dirigo l'Ufficio per il Federalismo Amministrativo, presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, che ha come compito fondamentale quello di trasferire, ossia, di fatto, di cambiare l'aspetto dell'ordinamento dell'amministrazione pubblica. La normativa di riferimento è costituita essenzialmente dall'art. 118 della Costituzione, che stabilisce, sulla base del principio della sussidiarietà, di conferire compiti e funzioni amministrativi a quegli enti che, per l'organizzazione che possiedono e per la vicinanza al territorio, sono maggiormente in grado di capire le esigenze dell'utenza, e quindi dei cittadini. Ma il mio intervento non verterà su questo.

Quello di cui voglio parlare invece è l'esperienza che ho condotto nell'ambito del precedente governo relativamente alla costituzione del ruolo unico delle amministrazioni pubbliche. Preferisco parlare di questo proprio perché, essendo concluso il lavoro, mi è possibile valutare globalmente sia i problemi affrontati che le soluzioni adottate. Cercherò di raccontare quella esperienza per quella che è stata, tralasciando l'aspetto politico concreto, anche perché le nuove riforme avviate da questo governo hanno decretato la soppressione di un sistema considerato il perno di un cambiamento che riguardava la dirigenza pubblica delle amministrazioni dello stato.

Perché sono stata scelta io? Vi illustro le motivazioni che sono state espresse all'atto della mia nomina. Secondo coloro che mi hanno a suo tempo indicata, occorre una persona che avesse una serie di requisiti per realizzare un grosso cambiamento:

- idee,
- quel tanto di ingenuità che consentisse di prendere decisioni coraggiose,
- spirito di sacrificio.

Queste sono le tre motivazioni riportate sul decreto che ha sancito la mia nomina. Si trattava di un ufficio di grande rilevanza, perché doveva dar vita ad una trasformazione della dirigenza pubblica che coincideva con la contrattualizzazione della dirigenza stessa. Si trattava di un cambiamento difficile, soprattutto in quanto comportava la perdita di quello status giuridico che garantiva ai dirigenti tranquillità e stabilità assolute, e di ampie dimensioni, poiché nella costituzione del ruolo unico sono stati coinvolti tutti i ruoli dirigenziali di ogni grado delle oltre trenta amministrazioni dello Stato.

Il cambiamento non riguardava solo la dirigenza, ma anche i direttori del personale, titolari fino a quel momento della funzione che ora veniva accentrata nel "direttore del ruolo unico". La dirigenza in questo cambiamento perdeva l'identità configurata nel Ministero di appartenenza, per entrare in un sistema più massificato e meno familiare in cui le sicurezze precedenti venivano a mancare.

Per gli altri attori del cambiamento, ossia i direttori del personale, tutto questo ha significato la perdita di una delle leve del potere. È noto, infatti, che nelle amministrazioni pubbliche e private la gestione del personale è innegabilmente la gestione di un potere.

Nei primi momenti della mia esperienza il fatto di essere molto giovane e donna non mi ha aiutata. In più avevo ricevuto il compito di cambiare l'intero sistema, scardinando una serie di centri di potere e di mentalità.

Per questo quando ho accettato l'incarico, lo confesso, ero molto preoccupata. Questo ufficio nasceva già avversato da più parti. La riforma della dirigenza faceva paura, come tutte le cose non comprese, per mancanza di cultura, o forse perché erroneamente è stata fatta piovere all'improvviso sulle teste delle persone.

Sulla comprensione e l'accettazione del cambiamento ha inciso molto l'età della dirigenza pubblica. Non appena costituito il ruolo unico, infatti, le prime rilevazioni che ho fatto mi hanno svelato un'età media della dirigenza pubblica di 58 anni. Si trattava di persone che per una lunga parte della loro vita erano state abituate a lavorare in un certo modo, a pensare in un certo modo, ad avere un determinato approccio, e per questa riforma non erano state formate.

Per tutti questi motivi accettare l'incarico è stato per me una sfida.

Quali sono state allora le mie prime preoccupazioni? Prima di tutto formare una squadra, cosa non semplice anche per la difficoltà di trovare personale qualificato. Come si è detto, infatti, nessuna opera di formazione era stata precedentemente effettuata.

I requisiti che cercavo nel personale che avrebbe composto la mia squadra erano soprattutto elasticità mentale, voglia di mettersi in discussione e capacità di sacrificio, oltre che di una serie di requisiti tecnici specifici per le varie esigenze. A contare di più sono stati senza dubbio i requisiti di carattere motivazionale e relazionale, in considerazione del fatto che un cambiamento così veloce richiede non soltanto alla leadership, ma a tutti coloro che ne sono coinvolti, un'elasticità mentale notevole per comprendere la trasformazione ed attuarla di conseguenza.

Con qualche difficoltà la squadra, piccolissima, è stata messa insieme.

A questo punto si poneva il problema di motivare la squadra, partendo dalla considerazione che, se in un'organizzazione già esistente è senza dubbio fondamentale la distribuzione dei compiti, in una nuova organizzazione sono necessarie soprattutto flessibilità e trasversalità. La prima azione che ho compiuto per motivare la squadra è stata quella di presentare tutti al ministro, mio diretto referente.

Successivamente le riunioni periodiche, non improntate solamente alla distribuzione di compiti, hanno offerto occasione di motivazione continua. Sono sempre stata convinta del fatto che conoscere lo scopo di un lavoro aiuta a dividerlo ed attuarlo al meglio. Per questo nel mio modo di procedere negli anni ho cercato sempre di far precedere qualsiasi

richiesta io facessi ad un mio collaboratore dalle motivazioni che mi spingevano a fare quella richiesta e dallo scopo che ogni azione aveva.

Oltre a questo, aiutata anche dalla normativa che mi obbligava a farlo, ho predisposto forme di pubblicazione dei risultati che man mano si realizzavano. In ognuna di queste pubblicazioni semestrali ciascun componente della squadra, relativamente al proprio ambito di intervento, documentava con relazioni, grafici e resoconti i risultati raggiunti. Queste pubblicazioni erano presentate anche al Parlamento, quindi ad un organo di notevole prestigio.

Lungo tutto il percorso ho cercato di coinvolgere tutti in una comunicazione più allargata, che non fosse quella meramente istituzionale, ma che fosse rivolta all'utenza (i direttori del personale appunto) anche attraverso raccolte di leggi, di circolari, di qualsiasi cosa servisse per attuare una formazione culturale su un tema che, come si è detto, era un po' piovuto dal cielo.

Per l'organizzazione informatica, invece, mi sono rivolta alla consulenza. In 100 giorni sono riuscita a mettere insieme e far funzionare una banca dati di grandi proporzioni relativa a tutta la dirigenza. Una società informatica, come dicevo, mi ha aiutata a realizzare tutto questo, sempre però sulla base di input di volta in volta messi insieme e forniti da una parte della mia squadra.

Indubbiamente nella realizzazione di tutto questo mi ha aiutato una condizione fortunata, di quelle che non sempre si verificano, ma che, quando si verificano, bisogna avere la capacità di cogliere: la coesione politica. Non solo il mio ministro di riferimento, infatti, ma il Presidente del Consiglio e l'intero governo volevano che venisse realizzata senza lungaggini questa parte della riforma della dirigenza. Se questa coesione politica non ci fosse stata, sarebbe stato molto più difficile superare quegli ostacoli che ho inevitabilmente incontrato.

Un aspetto è stato per me molto importante, quello delle relazioni. L'università Bocconi teorizza che un manager, per avere successo, ha bisogno essenzialmente di tre cose: professionalità, lobby e relazioni appunto. Di queste avevo appunto bisogno, non potendo certamente considerare la mia squadra di lavoro come un'isola.

Le mie relazioni erano da una parte con l'autorità politica, con cui c'è stata fortunatamente una condivisione, dall'altra, non potendo riguardare la generalità degli oltre diecimila dirigenti delle amministrazioni dello stato, erano con i direttori del personale, cui guardavo come ai miei stakeholders di riferimento. Perciò, pur con il rischio concreto di essere considerata una nemica piuttosto che una della squadra come io volevo, ho comunque sempre effettuato riunioni periodiche con tutti i direttori del personale in cui si discutevano in particolare gli aspetti di interrelazione fra le decisioni che venivano prese e il ruolo che essi erano chiamati ad esercitare, in quanto punti di raccordo per tutta la dirigenza che apparteneva ai loro ministeri. Anche in mancanza di una condivisione piena di quanto

avveniva, era necessaria comunque una comunicazione efficace. È stato questo un altro aspetto determinante del mio intervento.

Ho detto che nella scelta dei componenti della mia squadra ha contato molto il requisito dell'elasticità mentale, che, va detto, non ha coinciso sempre con la giovane età. Anzi, diversi membri della mia squadra erano più anziani di me e arrivavano anche ai 60 anni. Ho capito dunque che la capacità di guardare con ottimismo al futuro e di credere nelle cose, se può essere facilitata dalla giovane età, si può senz'altro trovare anche in persone che appartengono a quell'età che giovane non può più definirsi.

Ho imparato anche un'altra cosa in questa esperienza. Quando si accetta un lavoro, qualsiasi esso sia, pur senza trasformarlo in una missione (gli eccessi sono comunque negativi), è necessario crederci, capire cosa si vuole, averne una visione strategica. Così sarà più facile costruirsi anche una visione organizzativa e definire ciò che occorre per realizzare l'obiettivo.

Nel momento in cui si crede in quello che si fa prima di tutto ci si diverte, e poi si è necessariamente costretti, nell'approccio organizzativo, non solo a cambiare le cose da fare, ma anche il modo di essere, l'aspetto motivazionale. Se un manager non crede fermamente in quello che fa o ha dei dubbi non riuscirà a motivare neanche gli altri.

In conclusione un'altra considerazione, secondo me, importante. Non sempre le cose nuove sono nuove in assoluto, per cui spesso bisogna guardare i processi di cambiamento in una prospettiva più ampia di tempo e di spazio. Questo aiuta a capire chi ci sta intorno, le professionalità che ci sono e che possono essere formate, valorizzate e potenziate. Così si può coniugare la saggezza dell'esperienza, particolarmente utile in cambiamenti così veloci, con la mentalità del nuovo. Per cambiare il modo di essere e non solo di fare, molto spesso basta solo cambiare atteggiamento mentale.

Massimo Silvestri (Sindaco del comune di Morolo)

Il Comune di Morolo conta circa 3100 abitanti e fa parte di un'associazione di diciannove Comuni del Frusinate. Quasi tutta la provincia è interessata da questa aggregazione, che si estende da Fiuggi, a nord, a Piedimonte S. Germano, a sud della provincia, e che è in procinto di allargarsi in entrambe le direzioni.

Questa associazione nasce grazie alla consulenza di Impresa Insieme, ed in vista della possibilità di ottenere un finanziamento da parte del governo, attraverso il Formez. Il progetto riguardava la creazione dello Sportello Unico per le Attività Produttive, in ottemperanza alla normativa. Le attività legate a questo progetto coinvolgevano inevitabilmente anche gli altri enti (Vigili del Fuoco, Provincia, Asl, ecc.) che a vario titolo sono implicati nel processo autorizzatorio del SUAP. Oltre a questo, erano coinvolte anche le associazioni imprenditoriali,

in quanto reali “clienti” dello Sportello. A questi si sono poi aggiunti gli ordini professionali e le organizzazioni sindacali.

Il percorso è passato essenzialmente attraverso quattro fasi:

- preparazione del progetto;
- avvio del programma d'intervento, dopo l'approvazione del finanziamento;
- realizzazione del programma;
- sviluppo dell'associazione di Comuni.

L'associazione, come si è detto, è nata per l'attivazione dello Sportello Unico. Col tempo, però, aumentando la conoscenza reciproca tra amministratori e operatori, abbiamo compreso che le attività di formazione, che venivano messe in pratica per il SUAP e coinvolgevano progressivamente anche noi amministratori nel fornire le linee guida degli interventi, potevano essere utilizzate anche per dar vita ad altri servizi, quali l'Ufficio Relazioni con il Pubblico, il marketing territoriale e l'applicazione delle direttive dell'Agenda 21. Da questa convinzione è nata l'aggregazione di Comuni a cui abbiamo dato una struttura, che è quella del Ser.A.F. (Servizi Associati del Frusinate). L'idea stessa dell'aggregazione è stata fornita da Impresa Insieme, che aveva già seguito la costituzione di analoghe associazioni a Latina, a Tempio Pausania, a Rieti e a Siniscola.

A farci conoscere Impresa Insieme è stata un'associazione, alla quale facevano capo diversi Comuni, non tutti poi confluiti nel Ser.A.F. Questa società, che ci aveva riuniti per alcuni progetti, aveva più un ruolo di assistenza che di consulenza. Con l'andar del tempo, per divergenze sul modo di gestire le situazioni e sulla leadership, il ruolo di quella “consulenza” è divenuto sempre più marginale, fino a venir meno. Sicuramente, però, i problemi di rapporto fra noi sindaci dell'associazione sono rimasti per molto tempo, e a questi si è unita una diffidenza iniziale verso Impresa Insieme, frutto anche di una cattiva propaganda.

Tali difficoltà col tempo sono state superate, grazie soprattutto all'approfondimento della conoscenza reciproca. Se i collaboratori del prof. Di Gregorio ricordano il primo incontro avuto tra i comuni proprio a Morolo, ricorderanno anche l'estrema diffidenza iniziale di cui parlo, poi per fortuna superata, grazie anche ad un rapporto di reciproca fiducia che si è venuto ad istaurare.

È stata necessaria certamente un'opera di rassicurazione e di convincimento da parte di alcuni sindaci verso gli altri, soprattutto in merito al ruolo che ricopriva la consulenza, un ruolo che poi nel corso del tempo è stato ampiamente riconosciuto.

Questi problemi furono anche dovuti al fatto che nel nostro territorio eravamo abituati ad una consulenza che definirei “estemporanea”. Quando c'era la possibilità di ottenere un finanziamento, ci buttavamo a capofitto nella ricerca di una società che potesse gestire il tutto. Le società che si proponevano promettevano di consegnare un pacchetto completo, che veniva presentato per il finanziamento. Avuti i soldi, li impiegavamo più o meno in quello che si era stabilito, e poi l'esperienza finiva lì.

Con Impresa Insieme, invece, abbiamo invertito la tendenza, prima di tutto interrogandoci su ciò che volevamo fare, e solo successivamente su quali fossero per noi le possibilità di finanziamento per raggiungere quel risultato. Proprio seguendo questo criterio ci siamo associati e abbiamo cercato le forme di finanziamento più adatte per gli scopi che ci eravamo prefissati. Il tutto non come un'esperienza occasionale, per adempiere ad un obbligo di legge, o per evitare di dover rispondere ad un'opposizione consiliare che chiedeva ragioni del mancato avvio di un'iniziativa, bensì con maggiore coscienza e consapevolezza dell'utilità e dell'importanza del cammino intrapreso.

Il progetto, come dicevo, ha avuto un percorso. Nella fase iniziale si può dire che noi amministratori non abbiamo avuto nessun ruolo, tranne quello di mostrare interesse verso il progetto in cantiere della costituzione di uno Sportello Unico per le Attività Produttive, in considerazione anche della quota di cofinanziamento, seppur minimo, in cui i Comuni dovevano impegnarsi.

Nella successiva fase di sviluppo del progetto è cresciuta in noi amministratori la consapevolezza del ruolo che dovevamo rivestire nel tener viva l'associazione creata, e nel sostenere il progetto che avevamo deciso di realizzare. Abbiamo inevitabilmente incontrato i problemi e i conflitti di cui ho parlato, dovuti soprattutto al fatto che non avevamo ancora una cultura della cooperazione e dell'associazionismo su vasta scala, avendo in passato maturato sporadiche esperienze di aggregazione essenzialmente con comuni limitrofi, e solo per settori specifici.

Sui rapporti fra amministrazioni hanno indubbiamente contato le differenze politiche, anche se questo alla lunga si è rilevato un problema superabile. Ma ancor più hanno influito le differenze geografiche, portatrici di differenze di cultura, di usi ed abitudini, abbastanza evidenti. Proprio tenendo conto delle peculiarità geografiche e delle affinità dei vari Comuni, l'associazione si è poi strutturata in base a cinque poli, uno per area geografica, all'interno dei quali un Comune fa da riferimento. La difficoltà maggiore è stata quella di prendere coscienza della nostra diversità e creare una federazione che ne tenesse conto.

L'aumento della conoscenza e della fiducia reciproche hanno fatto maturare la consapevolezza della positività dell'esperienza che stavamo vivendo, e ci hanno convinto sempre di più della bontà dell'idea di un'associazione che non fosse finalizzata semplicemente all'obiettivo che ci eravamo prefissati, ma che andasse oltre e si allargasse anche ad altri servizi da offrire ai cittadini, e ad altri Comuni del territorio.

Alcune considerazioni.

Spesso nelle decisioni hanno contato il conflitto interpersonale e i rapporti di interesse precostituiti, più che le differenti appartenenze politiche. Questo ci ha fatto comprendere l'importanza di una buona gestione dei rapporti interpersonali, oltre che di quelli istituzionali.

Un'azione utile è stata quella di far seguire il progetto anche sulla stampa locale, che ne ha dato pubblicità e soprattutto informazione. È stato molto importante in particolare considerando

che il lavoro di organizzazione interna che tutta l'amministrazione stava svolgendo non era chiaramente percepibile da parte del cittadino. La comunicazione e l'informazione sullo stato dei progetti portati avanti dall'associazione si sono rivelate utili anche nei confronti degli altri comuni e delle autorità sovrastanti.

L'associazione ha incontrato molte difficoltà, ad esempio, nei rapporti con l'amministrazione provinciale di Frosinone, nonostante in passato la stessa avesse tentato, senza risultato concreto, di creare un'aggregazione di Comuni di cui si promuoveva come capofila. Nonostante i ripetuti incontri e i tentativi di "avvicinamento" da parte nostra e di Impresa Insieme, la Provincia non ha partecipato nel modo sperato.

L'informazione sui progetti ha anche permesso all'associazione di difendersi da qualche attacco che inevitabilmente poteva arrivare riguardo alla sua attività.

In questo processo di cambiamento sono stati coinvolti i tecnici dei singoli Comuni, che hanno avuto un ruolo importantissimo nella realizzazione del SUAP. Hanno partecipato, infatti, ad un programma di formazione intervento che li ha resi progressivamente più consapevoli del ruolo che l'associazione andava assumendo, e soprattutto del ruolo che essi stessi, in quanto portatori di un'esperienza maturata sul luogo di lavoro, avevano nel suggerire e portare nuove idee nel progetto. Grazie alla metodologia adottata, essi stessi si sono sentiti responsabili della progettazione del nuovo servizio, anche se spesso, giustamente, hanno richiesto alle amministrazioni verifiche della volontà di perseguire realmente l'obiettivo. I tecnici dei vari Comuni, nel loro ruolo di progettisti, hanno maturato una progressiva coscienza di rappresentare una famiglia professionale, stabilendo anche forti rapporti interpersonali, che sono stati un forte supporto alla realizzazione del progetto. Per loro la novità è consistita nell'esercizio di una nuova professionalità, anche in rapporto con gli enti terzi, e nell'acquisire un ruolo diverso, in quanto responsabili e non spettatori passivi di un progetto di cambiamento.

Anche noi amministratori, non avvezzi alla cultura dell'associazionismo, e soprattutto non abituati ad intervenire così intensamente nei processi di cambiamento, abbiamo portato avanti un analogo processo di acquisizione di consapevolezza. Il nostro ruolo si è concretizzato nelle attività del Comitato Guida, costituito dai sindaci di tutti i Comuni dell'associazione. Noi sindaci abbiamo dovuto imparare, rispetto alle nuove esigenze poste, a programmare gli interventi sul nostro territorio. La difficoltà maggiore è stata quella, una volta recepite le indicazioni, di pensare insieme a quali potessero essere i percorsi migliori sia per attivare dei servizi che per promuovere il territorio.

Importanti nel processo sono stati anche i segretari comunali, che hanno certamente avuto delle difficoltà nell'interpretare contemporaneamente il ruolo di manager delle proprie organizzazioni e quello di promotori di un processo di cambiamento che consisteva, in quel momento, nella creazione di un servizio. All'inizio si sono registrati i soliti problemi creati

soprattutto dall'inconsueta necessità di confrontarsi con altri colleghi e condividere con loro anche il ruolo di progettisti.

La consulenza è stata determinante nell'aiutare a darci un'organizzazione, e poi nel promuovere il coinvolgimento di tutto il personale dei Comuni, dagli amministratori stessi agli operatori, e del territorio, e nel rendere tutti parti attive nel processo di cambiamento. Il rapporto costante che Impresa Insieme ha instaurato con l'associazione, e che ha generato fiducia nella sua capacità di coinvolgimento e sostegno, è stato per noi un fatto assolutamente nuovo.

Nei confronti degli amministratori, poi, la consulenza non si è limitata a prospettare possibilità e soluzioni di cambiamento e finanziamento per il singolo settore in cui si operava ma, con la presenza, l'impegno e l'esempio, ci ha stimolati a crescere e ad allargare la nostra visione della Pubblica Amministrazione.

Come si è detto, ha contato anche l'insieme delle associazioni e degli enti coinvolti in questo processo, le Asl, i Vigili del Fuoco, il Genio Civile, la Provincia stessa (seppur con le remore prima indicate), le associazioni rappresentanti di categoria, la stampa, l'università. Questo supporto è stato importante perché, soprattutto all'inizio, l'esempio delle prime associazioni e degli enti che hanno spinto verso la promozione del servizio è servito da stimolo anche per gli altri, all'inizio scettici nei confronti della nuova organizzazione. Questa cooperazione a tutti i livelli ha consentito di allargare le alleanze nel territorio e fare fronte comune contro qualsiasi tipo di problema.

Il bilancio di tutta questa esperienza, ancora in corso, è senz'altro positivo. A me ha permesso di acquisire una mentalità di confronto con amministrazioni che non fossero, come in passato, solamente quelle più prossime al mio Comune, e di condividere con loro idee e posizioni. La positività dell'esperienza ci ha spinto ad auspicare e promuovere l'aggregazione di altri Comuni, anche se il Ser.A.F. è già abbastanza rappresentativo dell'intero territorio provinciale. Il lavoro che attualmente stiamo facendo per convincere le altre amministrazioni ad aderire è basato sulla convinzione di fondo che questo modello risulta essere estremamente valido nella gestione di un territorio, ma soprattutto della sua valorizzazione e promozione.

Andrea Pala

Valledoria fa parte dell'Associazione Territorio, che unisce 14 Comuni situati in due regioni del nord della Sardegna, l'Anglona e la Gallura (esclusa la Costa Smeralda).

Voglio soffermarmi su un tema importante, già ampiamente trattato dal prof. De Masi, quello delle difficoltà che hanno oggi i sindaci ad amministrare un territorio. A questo proposito presento la mia esperienza.

Sono un amministratore complessivamente da dieci anni. Tutto è nato quasi per gioco. Subito dopo la laurea vivevo a Sassari, capoluogo di provincia, e non intendevo tornare nel mio

paesino, dove non c'erano grandi possibilità di lavoro. Ho pensato allora, insieme ad un gruppo di amici, di formare una lista, con la quale abbiamo vinto le elezioni. Da qui è iniziata l'avventura, che fin dall'inizio ha presentato per noi grossi problemi, proprio perché non esiste una scuola di Pubblica Amministrazione e noi ci trovavamo improvvisamente a ricoprire dei ruoli per i quali non avevamo esperienza.

Abbiamo dunque vissuto tutti i problemi giustamente sollevati dal prof. De Masi, e in più diverse altre difficoltà. Oltre al problema consueto rappresentato dall'ostilità di quella parte della popolazione che non ci aveva votato, bisognava anche amministrare in rapporto con alcuni consiglieri che non solo non fornivano contributi positivi, ma anzi ostacolavano spesso le iniziative. Del resto va considerato che in una realtà piccola come la nostra, che ha un'altissima percentuale di dispersione scolastica, non è facile trovare collaboratori di elevata preparazione culturale.

Più volte ci trovammo poi ad affrontare la questione della consulenza, dato che un sindaco, soprattutto in un piccolo paese, si trova quasi quotidianamente a ricevere proposte in questo senso. Durante il mio primo mandato, infatti, tantissimi consulenti si sono avvicinati nel nostro comune, rivelandosi successivamente abbastanza deludenti.

In quel periodo nel territorio stava maturando un certo cambiamento. Molti giovani si affacciavano alla politica, e questo generò un notevole ricambio generazionale. La prima importante conseguenza di questo mutamento è stata che, in un certo senso, i campanili si sono abbassati e ci siamo così trovati a condividere idee e problemi, rinunciando alle rivalità, in considerazione anche del fatto che le problematiche delle nostre realtà erano abbastanza simili.

Col tempo abbiamo anche progressivamente condiviso un'idea di sviluppo, chiedendoci poi quale fosse la strategia migliore da seguire, e quale consulenza potesse aiutarci a mettere in pratica le nostre idee. Abbiamo conosciuto allora *Impresa Insieme*, e la metodologia innovativa di formazione-intervento che ci proponeva.

Dopo tutta una serie di incontri e un avvio innegabilmente difficile, soprattutto per la diffidenza iniziale nei confronti della novità, ci siamo organizzati, grazie appunto alla consulenza, in un'associazione. Non siamo partiti, come nel caso illustrato dal sindaco di Morolo, dalla possibilità di ottenere un finanziamento, ma il nostro primo passo è stato quello di condividere un'idea e realizzare una serie di progetti, da presentare poi per il finanziamento. Così, invece di formare una struttura gerarchica che condividesse la globalità dei progetti, abbiamo deciso di affidare ad ogni comune il compito di occuparsi di un progetto specifico per conto di tutti. Un comune ha gestito per tutti il SUAP, un altro l'URP, un altro ancora il marketing territoriale. A Valledoria è stata affidata la gestione del progetto sulla dispersione scolastica. Tutte queste iniziative, elaborate con l'aiuto della consulenza, sono state poi presentate per la richiesta di finanziamento, in base ai bandi di volta in volta disponibili.

Indubbiamente si è trattato di un modo per noi nuovo di operare. A differenza di quanto accadeva in passato, non abbiamo affidato all'improvvisazione la gestione del finanziamento, ma ci siamo preparati a monte.

Da qui nasce l'esperienza di Valledoria, che, come si è detto, è Comune capofila del progetto sulla dispersione scolastica, essendo uno dei Comuni con la percentuale più alta di dispersione scolastica (30%) della provincia di Sassari, e della Sardegna. Abbiamo quindi cercato di capire come questo problema poteva essere più efficacemente risolto, quali erano i punti di maggiore criticità e i motivi per cui questo fenomeno era così forte. Il primo passo è stato quello di avvicinare la scuola alle istituzioni, formando prima di tutto i docenti, insieme alle amministrazioni stesse e ai sindaci. Un'esperienza estremamente interessante è stata quella di far seguire ai ragazzi l'attività del sindaco per una settimana, in modo che condividessero con lui i problemi e le occupazioni quotidiane. È stato entusiasmante anche per i sindaci, perché spesso i ragazzi hanno manifestato curiosità ed interessi davvero singolari, che hanno fatto comprendere più a fondo anche l'ottica con cui i giovani guardano a certi problemi.

Le scuole si sono così avvicinate agli enti locali, che hanno potuto approfondire le cause dei problemi legati al mondo scolastico. Questo progetto è stato poi finanziato dall'unione europea, e, sulla scorta di questo, un altro progetto, che si chiamerà "Delfino" e andrà avanti nei prossimi anni, ha ottenuto un nuovo finanziamento.

Diverse iniziative stanno parallelamente andando avanti. Il risultato più importante è che gli amministratori locali hanno superato barriere e confini, fino a qualche anno fa radicati. Si è sviluppata inoltre una positiva concorrenza leale, allo scopo di offrire ai cittadini sempre più servizi di qualità

Grazie alla formazione-intervento abbiamo potuto affrontare anche un altro problema spinoso, quello della formazione del personale interno. Nei piccoli comuni, per la scarsità di fondi, non è spesso possibile avere a disposizione tecnici di alta specializzazione e manager preparati, che avrebbero comunque un costo elevato. C'è inoltre anche la difficoltà oggettiva di sostituire il personale, un po' per scarsità di risorse e un po' perché i rapporti personali rendono tutto molto più complesso. Sono realtà difficili da comprendere per chi non le vive. Pertanto la formazione delle risorse umane che si hanno a disposizione, oltre ad essere una necessità, serve senz'altro a crescere tutti insieme. Il personale, infatti, ha acquisito la consapevolezza di doversi formare e di dover collaborare allo sviluppo del comune e dell'associazione. Questo processo è stato anche favorito dal fatto che tecnici di vari comuni, soprattutto nei comitati, hanno avuto occasione di confrontare idee ed esperienze, a vantaggio di tutti.

Il problema della formazione del personale è reso ancora più pressante dal fatto che, mentre i comuni costieri, in tutto questo tempo, hanno potuto eleggere sindaci progressivamente più giovani, i comuni dell'interno hanno mantenuto invece amministratori sempre di una certa età.

Ciò è anche dovuto al preoccupante fenomeno dello spopolamento dei piccoli comuni interni, non favoriti sicuramente dalle recenti leggi.

La valorizzazione delle risorse umane attraverso la formazione è dunque l'aspetto più rilevante di crescita del nostro territorio. Perché, come si è detto, se il reperimento delle risorse finanziarie rappresenta un problema primario dei piccoli comuni, quello delle risorse umane è altrettanto importante. E valorizzare quelle che ci sono a disposizione diventa un dovere imprescindibile, oltre che una grande opportunità di sviluppo.

Maria Ausilia Mancini

Quella che mi accingo a raccontare è un'esperienza vissuta quest'anno. Si tratta di un programma di formazione-intervento per l'applicazione della legge 150/00 presso la Corte d'Appello di Campobasso. La regione giudiziaria del Molise copre tutta l'area della regione stessa geografica. È divisa in due parti, con le corti d'appello, una sezione penale e una civile. I tribunali sono sparsi su tutto il territorio ma la sede centrale degli uffici è a Campobasso.

In breve, cosa cambia con la legge 150/00?

La legge dice alle Pubbliche Amministrazioni che queste DEVONO comunicare, e definisce gli strumenti e le strutture che si occupano di comunicazione. In particolare, per le Amministrazioni dello Stato, prevede che vengano effettuati dei programmi di comunicazione, che sia costruito un piano di comunicazione e siano avviati progetti di comunicazione a carattere pubblicitario. Definisce anche la possibilità di acquisire finanziamenti per l'attuazione di questi progetti.

Sulla scorta del contesto legislativo, il programma si è avviato.

L'articolazione della comunicazione prevede sei diversi aspetti:

- Comunicazione istituzionale
- Comunicazione interna
- Comunicazione organizzativa
- Comunicazione del servizio
- Comunicazione del miglioramento
- Comunicazione dell'ascolto

Nel progetto attuato in Molise tutti questi aspetti sono stati affrontati. Quali sono stati i criteri della progettazione?

Prima di tutto si è pensato ad un intervento che coinvolgesse l'intera organizzazione, a partire dai vertici, che hanno formalizzato la strategia dell'ente, esprimendo la chiara volontà che

questo intervento fosse effettuato. In base a questo, i dirigenti hanno definito, nell'ambito del progetto e durante il project work tra una riunione e l'altra, il piano di comunicazione. I funzionari hanno poi individuato degli strumenti di comunicazione e li hanno progettati. I gruppi di lavoro, come vuole la formazione-intervento, sono stati sostenuti da specialisti della comunicazione pubblica, e seguiti e affiancati costante-mente nel loro percorso di progettisti dai metodologi.

In questo modo il percorso ha portato a un approfondimento dei temi della comunicazione pubblica, a contributi progettuali condivisi su progetti di comunicazione immediatamente "cantierabili", e a una comunicazione reale tra le persone che hanno lavorato insieme, indotti dalla progettazione comune.

Mi soffermo sulla parola "cantierabili" per sottolineare come i progetti messi in atto non sono esercitazioni d'aula, ma progetti definiti in tutti i loro aspetti e realmente attuabili qualora la dirigenza lo desideri.

Il percorso è stato quello tipico della formazione-intervento, in cui si effettua l'analisi, il benchmarking e la progettazione, alternando giornate d'aula con periodi di project work. I project work sono momenti in cui le persone intervengono nel percorso progettuale investendo se stesse, entrando in gioco. In questi momenti la metodologia, con il suo percorso strutturato, consente alle persone di accertarsi della realtà, di guardare altre realtà per vedere situazioni simili, diverse o eccellenti, di progettare insieme la soluzione migliore. Le giornate tematiche rappresentano i momenti in cui gli specialisti danno il loro contributo tematico, fornendo un supporto sulla materia in sé, nella fattispecie la comunicazione pubblica. Questo porta ad una considerazione. Qualsiasi sia il tema da affrontare, di organizzazione, di comunicazione o di altro genere, si può utilizzare questa metodologia di formazione. In questo percorso il docente tematico non è necessariamente indispensabile per portare avanti il progetto. Egli si comporta in sostanza come una fonte di conoscenza, che potrebbe essere distribuita su qualsiasi altro supporto ma in questo caso è rappresentato da una persona.

All'intervento hanno partecipato 110 persone, di cui quindici dirigenti e i restanti scelti tra le varie fasce di dipendenti. È iniziato il 12 ottobre 2003 e il 12 novembre 2004 si conclude l'ultimo "corso".

La metodologia utilizzata, la formazione-intervento appunto, è stata scelta dal Ministero della Giustizia come quella più adatta alla formazione della dirigenza, ed inserita nel piano di formazione per il 2004.

L'11-12-13 ottobre abbiamo avuto un incontro, a Fiuggi, con i formatori della Giustizia perché essi stessi apprendessero la metodologia per poterla applicare nella formazione della dirigenza. Questo per fare in modo che i dirigenti imparino anche a progettare il proprio piano di comunicazione, e quindi il proprio cambiamento organizzativo.

Quali sono stati i ruoli coinvolti?

Senz'altro il presidente, il responsabile della formazione, i dirigenti, i funzionari e, accanto a loro, il docente metodologico, il docente tematico, il tutor di processo, tutte figure tipiche della formazione-intervento.

Il presidente è intervenuto a condividere con i dirigenti stessi il piano di formazione e comunicazione. Nei vari incontri si è rivelato molto attento ai cambiamenti, aperto verso soluzioni nuove, disposto a costruire con i propri collaboratori rapporti non basati su un formalismo stretto. Ha incontrato, durante tutta la durata del progetto, tutti i gruppi di lavoro, che sono stati da lui ascoltati e sostenuti. Forse proprio per la capacità di ascolto e sostegno che mostra è estremamente benvoluto dai propri dipendenti all'interno della sua organizzazione. Ha mostrato di avere idee estremamente chiare su ciò che voleva e su quelle che erano le necessità. Proprio in considerazione delle necessità è avvenuta la scelta di puntare anche sulla comunicazione dell'ente.

Altro ruolo importante in questo processo ha rivestito la responsabile della formazione, con il suo ufficio. Da un'indagine fatta nella corte d'appello nel 2001 era stato rilevato un bisogno di approfondimento dei contenuti della legge 150. La responsabile, ricevuta questa sollecitazione e avuta notizia che il tribunale di Sassari nel 1999 aveva utilizzato la metodologia della formazione-intervento per affrontare il cambiamento costituito dall'introduzione del giudice di pace, con coraggio ha avviato un programma che induce tutta l'organizzazione a mettersi in gioco. Non sapeva bene a cosa andasse incontro, ma si è fidata della consulenza che aveva conosciuto, nonostante tutte le difficoltà, probabilmente dovute ad una concezione più tradizionale della formazione.

I dirigenti costituiscono un piccolo gruppo di persone. Alcune di esse hanno una consistente anzianità di servizio, alcune coprono la posizione organizzativa pur non essendo ancora diventati dirigenti. Nel gruppo che ha partecipato al programma di formazione intervento ci sono state poche donne, e proprio loro coprono la posizione organizzativa del dirigente. Fra loro c'era una certa differenza culturale, di formazione e di preparazione.

I dirigenti hanno partecipato al programma con impegno, hanno messo molto entusiasmo e hanno sostenuto poi successivamente i funzionari nelle varie fasi del loro percorso, ascoltandone e condividendone le soluzioni, accettando anche le critiche che venivano al loro lavoro.

Per coinvolgere i funzionari sono state effettuate cinque edizioni del programma. Essi si conoscevano poco. Alcuni, all'inizio del programma venivano in aula controvoglia, alcuni si mostravano addirittura ostili, alcuni si sentivano costretti, altri erano gruppi appartenenti ad uffici dotati di una posizione estremamente delicata, e di cui i cittadini hanno un'opinione non favorevole.

Tutti hanno manifestato la convinzione di far parte di un'organizzazione:

- § a parte
- § diversa
- § poco disponibile al cambiamento

Si è rilevata anche un'altra difficoltà, ossia la mancanza di una “comprensione sociale” dell'organizzazione, poiché questa, per forza di cose, si pone con un atteggiamento “punitivo” nei confronti dei cittadini. Un'altra criticità sollevata da tutti è stata la doppia dirigenza. Nonostante tutto questo, c'è stato massimo impegno e partecipazione nella produzione di progetti elaborati con molta creatività.

I dirigenti hanno proposto un piano di comunicazione, di durata triennale, che ha toccato questi aspetti:

- § La comunicazione interna
- § La comunicazione del servizio
- § La comunicazione istituzionale

Hanno inoltre affidato ai propri funzionari l'elaborazione di argomenti su cui progettare strumenti di comunicazione.

I gruppi dei funzionari hanno progettato:

- § Portale
- § Brochure di processo
- § Modalità di accordi e protocolli d'intesa
- § Accordo con le scuole
- § Comunicazione dell'ascolto esterno
- § Rapporti con le università
- § Brochure istituzionale
- § Modalità di gestione delle riunioni settoriali
- § Sistema di intranet

In quel periodo sono uscite le due direttive, quelle della customer satisfaction e del benessere organizzativo. Ci siamo dunque subito impegnati in questa attività e per entrambi i progetti sono stati progettati, da una parte, un complesso sistema per la rilevazione della soddisfazione del cliente (con tutte le difficoltà connesse alla sola comprensione di avere dei “clienti”), dall'altra, un sistema di consulenza, all'interno del tribunale, per le persone in difficoltà, prima che intervenga la Giustizia (progetto estremamente originale, e iniziativa praticamente unica a livello nazionale). Quest'ultimo progetto è stato importante perché ha previsto che la Giustizia si metta al servizio della giustizia e che l'iniziativa venga finanziata dai frutti dei depositi giudiziari, attualmente infruttuosi.

Ultimo gruppo è quello che si è interessato di:
§ referenti della progettazione

§		project		management
§	comunicazione		attraverso	gli ambienti
§		front		office.

Possiamo trarre delle conclusioni. Il processo ha presentato delle difficoltà soprattutto per coloro che sono abituati a vedere e gestire la formazione in maniera tradizionale, cioè la staff. Le criticità della staff sono accentuate da un processo che invece si genera in coloro che sono direttamente impegnati nei processi. Questi, infatti, si entusiasmano, si dedicano al lavoro ben contenti di sperimentare un modo nuovo e diverso di lavorare. Anche il formatore che ha promosso il percorso, se da una parte ne soffre le regole mentre lo vive, dall'altra riceve continuamente riconoscimenti di quanto sia stato bravo a proporre questo percorso, e di quanta lungimiranza abbia avuto nel porre le cose in maniera diversa.

Perché accade questo? Prima di tutto perché nella metodologia usata la formazione è strettamente connessa all'intervento, laddove il metodo formativo tradizionale si occupa solo di organizzare la formazione, oppure di erogarla. In un percorso di formazione intervento si combinano molteplici reazioni, di ostilità, di diffidenza, di superiorità, di finta indifferenza (oltre ovviamente a quelle positive). Raramente coloro che si definiscono "addetti ai lavori" sostituiscono all'iniziale sorpresa un atteggiamento di curiosità, di condivisione, di partecipazione.

Ciò mi porta a dire che il cambiamento dell'organizzazione, se vuole essere vero, non può essere condotto con la formazione tradizionale, che resta chiusa nelle aule e affida alla persona tutto il percorso successivo, deresponsabilizzandosi.

La formazione-intervento, d'altro canto, se gestita male, come se fosse una tecnica (laddove una tecnica non è), può provocare ulteriori frustrazioni in chi la gestisce. È una metodologia indubbiamente complessa, che non può essere improvvisata e che richiede competenze articolate. Il cambiamento che innesca tocca le persone ed è destinato ad avere successo solo se riesce a coniugare competenze specifiche: di tipo organizzativo e di tipo educativo, aggiungerei con componenti di conoscenza psicologiche, di gestione dei gruppi. Coniugare questi aspetti porta al successo in questo ambito. A questo va poi aggiunta la capacità di credere in se stessi, nella propria creatività nel trovare le giuste soluzioni. Capita che chi gestisce un processo e si trova ad avviarlo non conosca affatto le soluzioni finali, e questo può avere un effetto destabilizzante perché le persone gli riporteranno difficoltà, esigenze e problemi sempre nuovi, che egli non può prevedere. È indubbio che abbia bisogno di una solida preparazione a monte che gli consenta di far fronte alla destabilizzazione. Altra considerazione è che le componenti della staff, pur nella diversità dei ruoli, devono concorrere e soccorrere, devono venirsi incontro gli uni con gli altri. Nel film "Il gladiatore", quando il protagonista insieme ad altri prigionieri viene buttato nell'arena dei leoni, avendo combattuto nell'esercito romano e avendo sperimentato l'importanza del "gruppo", cerca di

tenere insieme tutti gli uomini evitando che si sparpaglino, e questo si rivela l'elemento utile per la vittoria.

La staff deve evitare, perdendo di vista l'obiettivo e dividendosi all'interno, di disperdere le forze. Pur con competenze e con ruoli diversi, è necessario che ci sia sostegno e supporto reciproco.

Quindi, in conclusione, le caratteristiche richieste alla consulenza sono queste:

- § competenza metodologica
- § capacità di empatia
- § creatività
- § umanità dell'approccio
- § integrazione tra competenze diverse
- § fiducia nella capacità delle persone di trovare soluzioni adatte

La valutazione conclusiva del progetto è positiva, può considerarsi un'esperienza di successo. È stato progettato un piano di comunicazione a costo zero. Sono stati prodotti progetti "cantierabili" e pronti per poter essere attuati. Sono stati coinvolti altri enti che in vario modo sono entrati in rapporto con la corte d'appello. Sono stati progettati e avviati accordi con scuole, università, banche ecc. Sono state contattate, in fase di benchmarking, moltissime altre realtà. I dirigenti hanno parlato del loro piano di comunicazione ad altri dirigenti sul piano nazionale. E, infine, la formazione-intervento è stata proposta come metodologia per la formazione della dirigenza nel piano di formazione della Giustizia del 2004.

Silvano Del Lungo

Leader e Leadership sono due vocaboli inglesi che, anche parlando italiano, usiamo correntemente nella forma inglese, perché in italiano mancano due vocaboli che abbiano una corrispondenza esatta di significato con *Leader e Leadership*. Per *Leader* in italiano abbiamo, in ordine di prossimità di significato le parole: Capo (*Head, Chief, Boss*, in inglese), Direttore, Dirigente (in inglese *Manager*) e via proseguendo. Per *Leadership* è ancora più difficile: si va da Comando, a Funzione di comando a Qualità di chi comanda.

Anche nella lingua inglese l'uso dei due vocaboli nel senso attuale risale non più in là dei primi anni dell'Ottocento. Ciò a testimonianza della modernità e della novità del significato a cui, attraverso i due significanti (cioè, le due parole), i parlanti hanno voluto dar corpo ed espressione.

Il *Leader* non è dunque un Capo. Il Capo (originariamente metafora della funzione della testa

nel corpo) è concentrato sulla produzione e sui relativi compiti; non ispira i suoi dipendenti, né considera i bisogni dei suoi dipendenti al di là di quello che le regole contrattuali e organizzative prevedono. Il Capo è – ed ancor più lo era alcuni decenni fa- uno snodo importante per il funzionamento di un'organizzazione produttiva, ma è soltanto uno snodo, che verifica che le regole siano rispettate e riporta a norma ciò che dalla norma, per i più vari motivi, si discosta. Il Dirigente (Manager) è anch'esso un ruolo che gestisce parti ed aspetti dell'organizzazione più ampi che non il Capo, ma, come il Capo, anche il Manager guarda soprattutto agli interessi dell'Organizzazione e, soltanto in funzione di questi, guarda alla motivazione delle persone, intese come risorse (umane) da utilizzare all'interno dell'Organizzazione e per il successo della medesima.

Leader è qualcosa di più e di diverso da tutto ciò. *Leader* è una guida. Una guida riconosciuta non già perché occupa una posizione, non per la autorità a lui attribuita dalla Organizzazione. Il *Leader* è una Guida riconosciuta perché coloro che lo seguono si riconoscono in lui, nelle sue idee, nei traguardi che egli pone loro. E i seguaci si riconoscono in lui perché egli si riconosce in loro. Egli riconosce i loro bisogni e quelli della comunità cui appartengono. A tutti noi sono note personalità di questo tipo tra i grandi *Leader* religiosi (Mosè, Gesù, Maometto), tra i grandi *Leader* politici (Wiston Churchill), tra i *Leader* iniziatori di movimenti in favore di cambiamenti culturali (Gandi, Martin Luther King,) sociali, politici (Marx, Lenin)

I *Leader* del cambiamento di cui vogliamo qui parlare sono *Leader* in un certo senso di dimensioni più modeste, meno visibili e meno noti: *Leader* di comunità, di organizzazioni da cui ci si aspetta, però, insieme alla elaborazione e trasmissione di ideali nuovi, anche cambiamenti concreti come servizi e prodotti funzionanti per una comunità di uomini.

Un'altra considerazione va riservata all'accostamento fatto, nel titolo di questo articolo, tra *Leader* e *Leadership*, da una parte, e *Processi di Cambiamento* dall'altra. I Processi di Cambiamento riguardano le persone, le Organizzazioni produttive e le Comunità. Nel parlarne ci riferiamo al prodursi non casuale di trasformazioni *desiderate e guidate* da una *Leadership*. Cambiamenti appunto. Tali cambiamenti mirano a modificare i modi di esistere, di stare insieme, le regole che governano lo stare insieme, gli scopi stessi del sistema collettivo a cui apparteniamo. Tali processi prendono di solito avvio da una *Crisi* che ha colpito e talora paralizzato sinanco la ragion d'essere del sistema o la sua produttività o il benessere di chi ci vive, una *Crisi* in conseguenza della quale è scemata la reciproca convenienza dei membri a permanere nel sistema e si è generato malessere, stanchezza, voglia di cambiare. Cambiare ma cambiare come? Per andare dove?

Qui interviene la funzione del *Leader*. L'essenza del *Leader* è l'essere portatore di una *Vision*. La *Vision* è la percezione quasi visiva di una realtà che non c'è, ma che, pur non essendoci, appare possibile, appare realizzabile, realizzabile muovendo dal presente, appare conveniente,

forse entusiasmante; quella realtà futura, appare infatti come se potesse soddisfare i bisogni della comunità e di tutti i suoi membri. Utilizzo il vocabolo apparire, perché la dimensione dell'apparire è la dimensione fondamentale dell'affermazione di un *Leader* e della sua *Vision*. Certo c'è nella *Vision* anche la percezione del lavoro necessario per trasformare il presente, ma non sempre e mai così chiara come il punto di sbocco del cambiamento.

La *Vision* è dunque il punto di partenza per farsi *Leader*. Per diventarlo pienamente c'è molto da fare ancora. Il futuro *Leader* deve saper comunicare e trasfondere, quasi, la sua *Vision* alle persone della comunità o dell'organizzazione; egli deve condividere la sua *Vision* con tutti gli interessati (favorevoli o resistenti al cambiamento che siano) utilizzando parole che tutti possano capire e deve infonder loro la fiducia che potranno essi stessi realizzare il cambiamento per se stessi, con vantaggio, cioè, della comunità e di ciascun membro della stessa.

Ma neppure la *condiVisione* della *Vision* basta. Raggiungere il risultato prefigurato nella *Vision* significa costruirlo. La costruzione richiede un progetto, il progetto del risultato finale prefigurato, il progetto dell'organizzazione del lavoro necessaria per realizzarlo, della suddivisione dei compiti, vuoi di progettazione vuoi, successivamente, di realizzazione; e la realizzazione richiede un programma articolato in attività, tappe, output e tempi di realizzazione, e richiede la gestione di questo programma (*Project Management*).

Una volta che i membri di un'organizzazione o di una comunità abbiano condiviso la *Vision*, la progettazione e la realizzazione potrebbero essere affidati a ingegneri e costruttori terzi, esperti di progetti e costruzioni. Probabilmente il risultato a mano a mano che procedono i lavori correrebbe il rischio di allontanarsi da quello prefigurato che, in quanto prefigurato, è nella mente di ciascuno relativamente preciso, quanto ai bisogni che deve soddisfare, ma altrettanto impreciso quanto alle sue strutture, alla organizzazione e alle funzioni che deve avere per soddisfare quei bisogni.

Come mantenere l'intera opera di progettazione e realizzazione aderente alla pur confusa, ma insieme precisa *Vision* iniziale? Ciò equivale a chiedersi come mantenere durante l'intera opera una *Leadership* attiva che animi e rinnovi di continuo la *Vision* e ne renda tutti partecipi. Non basta la *Vision*. Non basta la *condiVisione* della *Vision*. Il *Leader* deve render capaci di agire tutti gli interessati. Deve, cioè, fornir loro gli strumenti e i metodi per progettare e produrre il cambiamento. Inoltre, allorché il progetto incorpora costrutti tecnici o tecnologie, che richiedano l'intervento di specialisti (ingegneri, informatici, ecc) il *Leader* deve insegnare ai seguaci i metodi per negoziare con costoro ciò che va costruito, soprattutto le funzioni che il nuovo costrutto dovrà svolgere i servizi che dovrà rilasciare a chi e quando, i deliverable. Questo è il metodo per garantire che il cambiamento sia il cambiamento che giova a tutti, alla comunità nel suo insieme, frutto della partecipazione e della cooperazione; questo è il metodo per evitare che il cambiamento generi vinti e vincitori, chi guadagna e chi perde dall'avvento del cambiamento. E non ci saranno né vinti né vincitori perché i conflitti saranno stati

preventivamente risolti in un confronto tra pari. E' questo il momento in cui il processo di cambiamento si farà duro. E a quel momento il *Leader* mostrerà di saper mettere le mani in pasta di sapersene sporcare. Un Capo, un Boss dà ordini: un *Leader* mostra ai suoi come si può fare.

Questi, qui enunciati, sono al fondo i principi della metodologia della *Formazione-Intervento*. Questa è la metodologia che ha non soltanto ispirato, ma guidato e sostenuto la realizzazione di tutti i casi di cambiamento che vengono presentati in questo convegno di Sperlonga. Si è visto anche come i casi presentati riguardino tutti l'Amministrazione Pubblica Locale o Centrale.

Oggi, e da alcuni anni, infatti, la *Crisi* di cui si è parlato come della fonte prima del bisogno di *Cambiamento Organizzativo* e sociale ha toccato e tocca le Amministrazioni pubbliche Centrali e locali e la qualità del servizio che esse rendono al cittadino. Accanto alla *Crisi* vi sono però anche tante opportunità utilizzabili per il cambiamento; esse sono date soprattutto dall'uso distribuito delle tecnologie ICT ,cioè a intelligenza decentrata sul territorio e a regolazione accentrata. Per concepire e realizzare il cambiamento, occorre una nuova *Leadership* guidante e *Visionaria* volta a risolvere la crisi superandola, cambiando, cioè, dapprima l'approccio con cui si guarda al già esistente e successivamente approdando a soluzioni nuove con metodi nuovi.

La metodologia nuova c'è ed è la metodologia della *Formazione-Intervento* che incorpora i principi di partecipazione e cooperazione per la conduzione del *Processo di Cambiamento* e al suo interno per la riprogettazione dell'organizzazione .Sulla storia di questa metodologia conviene forse fermarsi un poco.

La *Formazione-Intervento* affonda le sue radici in una pratica che nacque oltre trenta anni fa nei grandi stabilimenti industriali e che era allora denominata *Ricerca intervento*. Con una immagine più appropriata si può dire che la *Ricerca-Intervento* sta alla *Formazione-Intervento* come il *gheriglio* di una noce sta all'albero alto e frondoso che da quel gheriglio e da quella noce germinò 35 anni or sono. La *Formazione-Intervento* senza mai perdere il contatto con le sue radici è andata sviluppando negli anni con continuità e assiduità una complessa metodologia riprogettativa mantenendo fede ai principii, già presenti nelle sue radici.

Torniamo adesso al contesto di *Crisi* in cui nacque la *Ricerca -Intervento*. Nacque come risposta ad una *Crisi* profonda, una *Crisi* organizzativa che per il suo persistere nel tempo s'era fatta *Crisi* sociale, che dava luogo ad insoddisfazione, conflitti sindacali e sociali, ribellioni nella quotidianità del lavoro. Un modello organizzativo fondato sulla progressiva (nel tempo) divisione del lavoro nelle sue diverse forme, cioè di *Visione* del lavoro direttivo, divisione del lavoro delle macchine e di *Visione* del lavoro esecutivo, aveva dato i suoi frutti con un aumento progressivo della produttività del lavoro, sino a tutti gli anni '60 del novecento, ma aveva anche raggiunto il fine corsa tecnico a causa della non ulteriore divisibilità del lavoro e i tentativi di proseguire ulteriormente in quel metodo avevano provocato insieme una *Crisi* produttiva e

una Crisi sociale, che nel loro combinarsi furono denominate *Crisi dell'Organizzazione del Lavoro*.

Tale *Crisi* investì tutte le aziende industriali soprattutto dei settori siderurgico e meccanico.

Le iniziative fondate sulla *Ricerca-Intervento* furono forse il primo tentativo di affrontare contemporaneamente crisi organizzativa e crisi sociale per trasformarla in opportunità nuove, in un nuovo modo di lavorare e di produrre.

Alcuni *Leader* immaginarono e previdero (ecco la *Vision*) nuove forme organizzative fondate su competenze diffuse e localizzate nella produzione, che potevano sostituirsi alle competenze accentrate e trasmesse attraverso regole e procedure, concentrate nell'attività delle Staff Direzionali e in quella dei Capi. Quei *Leader* promossero esperimenti di riprogettazione della *Organizzazione del Lavoro* affidandola a gruppi di lavoro operai guidati da nuovi tipi di consulenti, al posto dei consulenti di "tempi e metodi", consulenti inesperti di produzione ma esperti del sociale produttivo. A ciascun gruppo, in ciascun impianto veniva comunicata l'idea di cambiamento immaginato e venivano forniti strumenti e metodi per riprogettare l'*Organizzazione del Lavoro* essi stessi. Tra le sperimentazioni di allora nacque il nuovo modo di lavorare a isole o il nuovo modo di condurre gli impianti e anche, se vogliamo, il ricorso successivo ai robot come sostituti, in molte mansioni, degli operai.

Abbiamo testé attribuito ad "alcuni *Leader*" lo storico passaggio ora ricordato, semplificando un po' le cose.

In realtà cambiare un sistema organizzato, dotato di regole robuste di modelli di sviluppo consolidati, di un modo stabilizzato di concepire la realtà, richiede più di qualche *Leader*, richiede una *Leadership* composita, cioè formata attraverso il confronto di potenziali *Leader* che guardano da punti di vista diversi e convergenti alla stessa realtà problematica, che diverrà poi, oggetto del cambiamento.

Le condizioni del formarsi di questa *Leadership* sono date dalla capacità di guardare alla realtà da cambiare appunto da punti di vista diversi, vale a dire derivanti da esperienze e conoscenze personali diversificate, formatesi attraverso percorsi molteplici. Alcuni sentono il bisogno di un rinnovamento, ma se ragionano sull'oggetto da cambiare lo conoscono così profondamente, lo sentono talmente loro, perché tale lo hanno costruito giorno dopo giorno nella loro testa, che non riescono a uscirne e finiscono col mantenere una *Visione* conservativa. (al tempo, questa era la posizione tipica della maggior parte dei capi intermedi)

Altri, provenendo da altre esperienze per esempio politiche, sociali, sindacali, possono avere una *Visione* innovativa addirittura rivoluzionaria: spesso risulterebbe velleitaria e rischiosa, se la visione dei primi, dei conservatori, e la loro conoscenza dei processi produttivi non riuscisse a influenzarne e a frenarne i voli.

Al tempo della rivoluzione dell'*Organizzazione del Lavoro* su ricordata, tre tipi di *Leader* si combinarono in un'unica *Leadership* guida, e cioè :

a) alcuni Manager di alto livello, di solito collocati ai vertici aziendali, dotati di *Visione* sociale e politica, oltre che organizzativa; Capivano che si doveva andar oltre; di questo oltre conoscevano la direzione e i rischi a cui avrebbe esposto le aziende, avevano anche una certa dose di potere per farlo, ma gli mancava il come.

b) i primi sociologi del lavoro che s'affacciavano in quegli anni sulla scena industriale e gli psicologi del lavoro, alcuni dei quali, già da un decennio operavano all'interno di alcune aziende di avanguardia; i sociologi erano spesso portatori di idee nuove, teoriche e rivoluzionarie; gli psicologi, e insieme ad essi anche alcuni giovani tecnici aziendali, veri esperti della condizione operaia per aver lavorato a lungo tra le maestranze; gli uni e gli altri erano capaci di guardare ai dati organizzativi e culturali da punti di vista nuovi rispetto agli aziendali, in quanto loro stessi nuovi e culturalmente trasversali all'azienda

c) Il sindacato che si rispecchiava e guidava la forza lavoro in protesta . La *Leadership* necessaria a condurre quegli esperimenti andò formandosi così , mettendo a confronto sul campo essenzialmente tre visioni mozze edue poteri di "far fare agli altri" pure mozzi, perché confliggenti tra loro, per arrivare a fare una *Vision* intera e tre poteri cooperanti all'obiettivo del cambiamento organizzativo. Le tre visioni mozze erano: quella orientata ma confusa dei Vertici illuminati, quella orientata ma certo un po' *Visionaria* e talora velleitaria dei *Consulenti sociologi e psicologi*, e quella del Sindacato, che esprimeva il desiderio della base operaia di cambiare (di liberarsi dalle sue costrizioni) senza saper come, ma anche coi piedi ben piantati a terra sul presente . I due poteri di "far fare", mozzi, erano quello dei vertici illuminati e quello del sindacato, mozzi perché in radicale conflitto, ambedue impediti ad esercitare pienamente il proprio potere istituzionale. Dalle interazioni tra questi *Leader*, dalle contaminazioni delle mozze ma complementari loro visioni andò formandosi quella *Vision* unica, sufficientemente omogenea da consentire di esercitare, per il tramite di una metodologia, una *Leadership* tendenzialmente unica. La nuova *Vision* la nuova *Leadership* combinava i tre ruoli e i tre poteri di: Management, Sindacato e Consulenza. E' essenziale in questa nuova configurazione delle *Leadership* per il cambiamento il ruolo della consulenza. La consulenza è il modo nuovo di guardare alla realtà organizzativa, di guardarla, ad esempio da un punto di vista sociale o psicologico oltre che economici e produttivo. La consulenza è l'elemento, nel gioco delle *Leadership*, che riesce per questo a riconfigurare gli elementi dell'organizzazione e la natura degli scambi tra le parti in combinazioni e ragioni nuove e tali da conciliare le esigenze delle diverse parti in campo, rimettendo così in moto la cooperazione tra i tre poteri e portando avanti il processo di cambiamento verso la nuova organizzazione del lavoro.

Questo è quel che fu, ma torniamo a quel che è.

Quel che è lo abbiamo sotto gli occhi in questo nostro Convegno.

Oggi la sfida del cambiamento organizzativo tocca soprattutto la Pubblica Amministrazione,

sia nelle articolazioni centrali sia nelle articolazioni locali. Una delle sfide più significative per il nuovo dirigente dell'Amministrazione Pubblica è quella di poter completare ed equilibrare il ruolo tecnico-manageriale con quello di *Leader*. Sempre più il settore pubblico è confrontato con proposte di riforma e di cambiamento. Si chiede di inventare un modo continuo e radicalmente diverso di condurre gli affari, un'amministrazione più imprenditoriale e meno burocratica.

In generale, i dirigenti possiedono buonissime competenze tecniche e manageriali, ma poche competenze di conduzione e di motivazione delle persone. Diventa quindi di primaria importanza poter sviluppare un profilo di *Leader* nel contesto del cambiamento.

Ebbene quasi tutti i casi che oggi vengono presentati qui a Sperlonga ci mostrano questa nuova *Leadership*, talora allo stato nascente, nelle combinatorie alchimie del suo generarsi.

Il modulo combinatorio che abbiamo visto formarsi e ricorrere in diversi tra i casi presentati può essere così riassunto:

a) l'Amministratore locale, spesso un gruppo di nuovi amministratori in possesso di valori a cui dar corpo, i quali tuttavia per difetto di esperienza stentano a coagularsi in una Chiara *Vision* (penso ai racconti del Sindaco di Morolo e ancor più del sindaco di Valledoria);

b) un consulente che si è lungamente sperimentato nella gestione del cambiamento organizzativo, sviluppando e raffinando via via la metodologia della Formazione-Intervento, il quale nello specifico si è cimentato ripetutamente nel cambiamento degli enti locali e il quale pertanto ha una sua *Vision* dell'organizzazione capace di sostenere lo sviluppo locale, *Vision* da proporre agli Amministratori e da condividere con loro e con i funzionari (penso qui al consulente Renato Di Gregorio, ideatore della Formazione-Intervento)

c) Questa è la prima fecondazione generativa. Le due cose: l'ideale verso cui muove il Politico Amministratore e la *Vision* organizzativa del consulente (cioè, la capacità del consulente di dar un corpo progettuale all'aspirazione del politico ed anche di strumentare metodologicamente il percorso per realizzare il progetto) si combinano tra loro in una unica *Vision* e in unico progetto da condividere ancora con l'apparato burocratico locale, il naturale custode dell'esistente e della sua persistenza

(di nuovo sto pensando al Sindaco di Valledoria e al Sindaco di Morolo, i quali, nelle loro parole, raccontano il momento dell'incontro della consulenza, il momento della scoperta, soggettivamente vissuto quasi come una rivelazione

d)

Poi c'è il terzo, più lungo, più travagliato passo quello della terza generazione combinatoria: la condivisione e l'implicazione nel progetto e nella metodologia dei funzionari e/o dei partner politici (i piccoli comuni del Frusinate)

Qui c'è da condividere *Vision* e metodologia. C'è da superare, tra i funzionari, il radicamento ad una concezione immobile della normativa, quasi un mostro che autorizza o vieta. C'è da superare tra i partner della geografia locale le concezioni localistiche estreme, l'estrema parcellizzazione e contrapposizione degli interessi. (Anche su questo punto mi rifaccio ai racconti del sindaco di Morolo.) E' la raffinata metodologia di cui il consulente è portatore che consentirà di condividere e di realizzare il progetto attraverso la partecipazione e cooperazione dei funzionari dell'ente locale dei eventualmente dei cittadini e dei partner territoriali

Il quadro dinamico ora descritto mostra come la *Vision* di un progetto di cambiamento sia in effetti il risultato di una combinazione musiva di vision diverse. Mostra come il *Leader* si trasformi in realtà in una *Leadership* collettiva che funziona come un sistema aperto in ragione di una serie di combinazioni e di scambi che danno al sistema *l'empowerment*, il potere di fare: al soggetto istituzionalmente detentore del potere, ma con lui via via a tutti gli altri dal funzionario al cittadino. Emerge anche il ruolo ponte del Consulente. Egli attraverso e grazie alla sua *Vision* organizzativa del territorio è capace di inverare in un progetto l'aspirazione del *Leader* politico e, attraverso la metodologia che mette in opera, crea anche le condizioni per trasformare il progetto in un'opera collettiva che congiunge gli Amministratori politici con i funzionari e in genere la burocrazia e questa con i cittadini.

E' così che si forma una *Leadership* dei *Processi di Cambiamento* e si consolida. E' una *Leadership* che nasce dalla contaminazione di tre diverse entità, che in tanto formano insieme una *Leadership* dei *Processi di Cambiamento*, in quanto sono riusciti a fondere in una sola *Vision* orientata al cambiamento tre diverse Visioni incomplete (quella dell'Amministratore e quella del Consulente) o disomogenee alle prime due, quella dei funzionari e dei partner locali.

Quando una di queste tre entità viene meno per qualsiasi ragione, la *Leadership* si perde, perché si perde la *Vision* che è unitaria e la possibilità stessa di cooperare. Emblematico in questo senso il caso recato al Convegno dalla Dottoressa Cittadino: la perdita del *Leader* politico e con essa il disfacimento della *Leadership del Cambiamento*.

Ivetta Ivaldi

Per ottenere un cambiamento significativo nei modi di lavorare o di vivere bisogna pensare molto. Bisogna analizzare ciò che si è, ciò che si ha e ciò che si vuole. Bisogna riverificare gli obiettivi e capire come si possono raggiungere, giacché il metodo che si utilizza caratterizza il risultato. *“La metodologia non è uno strumento qualsiasi per un obiettivo qualsiasi... tra l'uno e l'altra ci deve essere una ben precisa congruenza”* (S.E.Uccelli, 1978, p 21).

Tutto questo è insolito nella pratica quotidiana odierna, caratterizzata dall'idea che si debba decidere rapidamente per essere efficienti e che l'approfondimento di un tema consista nella raccolta veloce di dati e informazioni. *“La conoscenza delle informazioni o dei dati isolati è insufficiente. Bisogna porre informazioni e dati nel loro contesto perché prendano senso”*(E.Morin, 2001, p 36). In genere invece la progettazione di cambiamenti rilevanti per la vita e il benessere di molte persone vengono affrontati da chi ne ha la responsabilità come un processo tecnico che garantisce comunque risultati desiderabili. Di fatto vi è una scarsa attitudine a riflettere e a discutere sugli obiettivi in relazione ad un contesto e alla complessità che lo determina. Ci si aspetta che una organizzazione, una società o un ente realizzino progetti, compiano scelte e stabiliscano obiettivi. Ci si aspetta che architetti, ingegneri, designers offrano le loro competenze alla realizzazione di progetti. Eppure, l'idea di complessità, delle variabili da considerare, della dimensione sistemica in cui si opera o in cui ci si colloca viene considerata nella maggior parte dei casi con scarsa attenzione anche da chi è delegato a progettare.

La metodologia della formazione intervento è stata elaborata in modo da portare chi la utilizza a cogliere le problematiche della complessità presente nel nostro contesto storico e in quello che stiamo creando con l'innovazione. Consente altresì di sviluppare con consapevolezza nuovi ruoli finalizzati al raggiungimento di quei cambiamenti sistemici, culturali ed etici cui di fatto sempre più si aspira.

La dimensione sistemica che questo approccio al cambiamento consente è anche una impostazione del suo ideatore. Renato Di Gregorio trasferisce infatti negli interventi che realizza una profonda conoscenza ed esperienza di organizzazione e gestione di realtà produttive e di servizi che si trasforma nel territorio in strategie di sviluppo e ipotesi di innovazione che rispondono anche alle esigenze di efficacia, benessere e qualità dell'ergonomia, alle attese per la responsabilità sociale delle imprese, lo sviluppo sostenibile e la promozione della cittadinanza attiva.

Se consideriamo in particolare il cambiamento in atto nella Pubblica Amministrazione vediamo che coinvolge, come operatori o come utenti, la totalità delle persone. La trasformazione complessiva verso cui siamo avviati avrà effetti diretti o indiretti su tutti gli aspetti della nostra vita, ma ciò che colpisce soprattutto in questa fase è il cambiamento nei sistemi di comunicazione e di informazione rivolti al cittadino attraverso le applicazioni che consentono le nuove tecnologie.

Questo cambiamento, su cui molto si è già lavorato con risultati non sempre soddisfacenti, poggia tuttavia su una condizione che rappresenta anch'essa un cambiamento rilevante sul piano dell'identità e del comportamento dei soggetti interessati (in un modo o nell'altro tutti). Si tratta in questo caso di un cambiamento culturale rilevante perché si chiede alle strutture che hanno pur sempre amministrato il potere verso cittadini/sudditi di divenire

strutture di gestione di servizi per cittadini/utenti in un periodo in cui la soddisfazione degli utenti/clienti diviene un dovere per le organizzazioni. Deve essere ridisegnata dunque l'organizzazione dell'invertito rispetto a ciò che sino ad ora è stato praticato. E' bene notare che questo cambiamento culturale si accompagna ad una visione del sociale più moderna, o postmoderna come ormai si dice della nostra società, in cui le istituzioni, in primo luogo quelle pubbliche, ritengono di dover valorizzare ogni persona, come utente e anche come lavoratore. e rispettarne salute e dignità. Sarebbe interessante approfondire i molti passaggi di convinzioni e comportamenti che ci hanno portato a cercare di rendere possibili giuridicamente ma anche sul piano organizzativo queste intenzioni, che rappresentano dunque anch'esse una parte importante nella scelta dei metodi del cambiamento.

Il fatto che vi sia questa tendenza non significa che nel sentire quotidiano e nei comportamenti della maggiorparte delle persone questi concetti si siano trasformati in modi di agire e di interagire. Ma questo non è avvenuto anche perchè le stesse strutture non trovano facilmente la strada per trasformare ruoli e organizzazione.

Quello di cui parliamo non è un cambiamento *tout court*, qualcosa che viene a sostituire la modalità di lavoro che lo precedeva, un software che ne sostituisce un altro o un sistema informativo informatizzato che ne sostituisce uno che non lo era. Si tratta di ripensare finalità e rapporti, organizzare il lavoro e le interazioni in un contesto in cui l'organizzazione non aveva rilevanza, non era uno strumento per gestire ma solo ciò che derivava dall'applicazione di leggi e regolamenti.

Per ottenere un risultato di questo genere è necessario predisporre un percorso e usare un metodo per affrontarlo, e penso che la formazione intervento sia un ottimo esempio di come si può affrontare una trasformazione di questo tipo integrando diverse modi di formazione, a cominciare dalla consapevolezza condivisa degli obiettivi fino alla riprogettazione di organizzazione e ruoli e alla creazione di nuovi ruoli strategici per lo sviluppo. In questo percorso sono molto importanti i ruoli guida, quelli che devono avere ben presenti risultati attesi e difficoltà da superare per fare in modo che eventi di tanta complessità vadano a buon fine.

Di recente è stato potenziato nell'organizzazione aziendale, come ruolo strategico per lo sviluppo di prodotti o servizi, il *project management*. Una delle osservazioni che si possono fare sull'importanza di questo ruolo riguarda la capacità di gestire diversi ordini di problemi che, di fatto, rappresentano la complessità delle situazioni, previste e non, che attraversa un gruppo di lavoro incaricato della realizzazione di un progetto. *“Quando i gruppi e le organizzazioni si sviluppano, si vengono a creare degli importanti problemi emotivi relativi alla dipendenza dal leader, alle relazioni tra pari e al modo di lavorare. La leadership è necessaria in ognuna di queste fasi dello sviluppo del gruppo per aiutarlo a identificare i problemi e ad affrontarli”*(E.H.Schein, 1990, p 302). L'interesse per questa figura è indicativo della consapevolezza crescente dell'importanza del ruolo progettuale in una dimensione di

cambiamento, del valore delle conoscenze che si sviluppano in un processo innovativo e della necessità di condividerle. Si dice anche che il *project manager* sia un *primus inter pares* perché tutti i membri di un gruppo di progettazione sono progettisti e contribuiscono a definire e valorizzare il percorso necessario per il raggiungimento degli obiettivi. Questa è una delle caratteristiche della formazione intervento: per i responsabili la conoscenza approfondita di tutti gli aspetti dell'innovazione da progettare e la possibilità per tutti gli interessati di imparare a progettare il contesto in cui operano e il loro stesso ruolo per poter cogliere la dimensione più ampia in cui si inseriscono le attività e l'ampio raggio di ricaduta di ciascuna scelta cui si pervenga.

Questo metodo tende a coinvolgere progressivamente in un ripensamento del ruolo e degli obiettivi tutte le professionalità presenti nel contesto in cui si progetta l'innovazione, a cominciare dai vertici che proprio per la *leadership* che la posizione richiede si trovano ad essere determinanti per il successo dell'intervento. Si tratta di ruoli strategici che nelle strutture pubbliche, in particolare negli enti locali, sono in primo luogo politici e in secondo luogo manageriali.

La dimensione del cambiamento coinvolge direttamente elementi che possono sembrare soprattutto tecnici, come appunto il lavoro organizzato, l'inquadramento delle figure professionali, i nuovi sistemi comunicativi. Si tratta invece di potenziare con modi adeguati di formazione intervento, in primo luogo, i ruoli manageriali per far sì che si impegnino con maggiore consapevolezza nella valorizzazione delle risorse disponibili e nella progettazione di nuovi contesti operativi. Ma il primo impegno riguarda la scelta delle strategie e dell'indirizzo da dare all'innovazione e questo è un compito che riguarda necessariamente i vertici politici, in particolare negli enti locali in cui ormai il rapporto con i cittadini prelude ad un maggiore confronto e rende possibili valutazioni più precise che in passato. Questo è il livello di *leadership* più rilevante perché le strategie scelte con una non sufficiente consapevolezza del valore di ciò che si inizia o degli effetti di ricaduta che si avranno possono da un lato non cogliere l'obiettivo di innovazione, che deve comunque essere perseguito, e dall'altro creare problemi di immagine e difficoltà nei rapporti con le altre strutture del territorio, molto poco desiderabili per un politico. La condivisione strategica che è richiesta da un processo di formazione intervento può avere al contrario risultati desiderabili perché ha un effetto formativo sull'amministratore che attraverso *workshop* di approfondimento del progetto che propone aumenta la consapevolezza della qualità e dell'entità dei problemi da affrontare e quindi diviene più padrone della situazione. Inoltre, in questo modo coinvolge collaboratori e utenti, che a loro volta conosceranno direttamente il cambiamento da affrontare e riusciranno a farlo divenire anche un loro progetto. Il problema del consenso o della resistenza al cambiamento diviene una fase di studio non una difficoltà che impegna la nuova realtà quando dovrà essere portata a regime.

Va detto inoltre che in questo modo si instaura una leadership più soddisfacente e significativa per gli amministratori dal momento che nasce un rapporto di maggiore comprensione e

integrazione con la struttura guidata. *Leadership* di fatto non è l'assunzione di un ruolo di potere conseguito che consente di esercitare una delega. La condivisione strategica appartiene ad un concetto di leadership per cui il *leader* è un punto di riferimento per i collaboratori, che non sono esecutori di ordini ma soggetti che condividono le ragioni e i metodi usati per ciò che contribuiscono a realizzare.

A loro volta i *managers* della Pubblica Amministrazione che sono direttamente responsabili della realizzazione pratica delle strategie e che si trovano a gestire una innovazione molto complessa con pochi strumenti organizzativi nella loro cultura gestionale, possono trovare nella metodologia della formazione intervento un sostegno per la loro leadership nell'ambito della struttura. I *project work* sono di fatto strumenti di sviluppo organizzativo elaborato con le conoscenze e l'esperienza dei collaboratori, che anticipano nel progetto le problematiche che dovranno affrontare in seguito nella quotidianità del lavoro e dei rapporti. Inoltre, potranno contare su collaboratori formati ad una visione sistemica del lavoro e quindi competenti e consapevoli non solo della loro specifica attività. La metodologia diviene uno strumento di gestione dei problemi nuovi da affrontare e pone il manager in condizione di possedere un metodo di leadership efficace rispetto ai risultati in ogni situazione. Anche i ruoli tecnici vengono potenziati dal punto di vista progettuale e comunicativo. La creazione di gruppi di lavoro che riuniscono diverse competenze presenti all'interno della struttura prevede infatti un forte impegno per la partecipazione in modo da coinvolgere nella gestione del cambiamento e nella realizzazione delle sue fasi molti ruoli che con metodologie diverse sarebbero rimasti in attesa di soluzioni elaborate da altri. Lavorare in modo partecipativo è una garanzia per la qualità dei risultati e per la soddisfazione delle persone. ...*“la filosofia della partecipazione ha dimostrato la sua validità anche nei riguardi dei soggetti di più elevato livello culturale e professionale. Il metodo della partecipazione è risultato applicabile a tutti i livelli, dal dirigente al tecnico progettista, ai soggetti che operano nelle organizzazioni in generale”* (F.Spairani, 2001, p 114). Ma bisogna appunto avere un buon metodo per promuoverla e sostenerla.

Non si è ancora parlato di un ruolo determinante nella realizzazione di un processo di formazione intervento e cioè quello della consulenza. Il ruolo della consulenza è strategico in qualunque situazione. Ad esempio, quando un'organizzazione si rivolge a una società di consulenza o ad un esperto lo fa per avere suggerimenti per problemi di gestione o innovazione, o suggestioni per le proprie strategie, ma anche per giustificare con un contributo di qualità scelte difficili da sostenere dall'interno.

Nel caso della formazione intervento la consulenza, oltre a dare l'impostazione metodologica ad ogni fase di lavoro supporta con una presenza attenta le difficoltà che nascono dalla complessità dell'innovazione, valuta la qualità dei risultati in rapporto alla specificità del contesto, partecipa all'elaborazione di strategie di sviluppo e di interazione tra organizzazioni.

In effetti la sequenza di fasi che propone è lineare, apparentemente semplice, ma deve supportare un coinvolgimento molto impegnativo.

La consulenza nella Pubblica Amministrazione opera a diversi livelli, dagli amministratori che sono interessati alle strategie ai managers che devono porle in atto e ai gruppi che progettano l'innovazione. Ha un ruolo di leadership delicato e importante perché vengono sviluppate attitudini e rapporti nuovi, difficili da contestualizzare e da sperimentare, che hanno la necessità di un solido punto di riferimento per incertezze e conflitti che possono nascere strada facendo. Bisogna affrontare in modo efficace problemi complessi dal punto di vista tecnico, individuare i bisogni reali e le soluzioni adeguate, ma si deve anche fare in modo che le persone abbiano chiaro il processo e possano contribuire alle scelte. *“La progettazione partecipata si sviluppa attraverso un itinerario che è al tempo stesso di ricerca di una soluzione e di maturazione dell'apprendimento sulla tematica scelta, e su cui sviluppare un progetto per ricercare la soluzione” (R.Di Gregorio, 2005, p 32).*

I problemi umani non possono che essere complessi come lo sono le strutture e le modalità operative nate nel tempo con caratteristiche rispondenti ad altri bisogni che devono essere ripensate con criteri anche molto diversi per rispondere alle esigenze di oggi e del futuro che cerchiamo di realizzare. A questo proposito si può osservare come nel cambiamento che si sta cercando di realizzare, in particolare nella Pubblica Amministrazione, vi sia una intenzionalità, in parte espressa e in parte sottesa, rispetto alla qualità degli obiettivi da raggiungere. Si intende ottenere miglioramenti sul piano della funzionalità e della semplificazione ma anche soddisfazione e benessere per i cittadini, fruitori o dipendenti che siano. Questa impostazione contiene anche intenzioni e suggestioni per la difesa dell'ambiente, la valorizzazione del territorio, la cittadinanza attiva. E' importante che i metodi utilizzati per rinnovare modalità operative e culturali siano orientati, come la formazione intervento, a creare i presupposti per l'interesse e la disponibilità verso questo futuro possibile.

“E' necessario imparare che è la partecipazione impegnata nella vita della nostra comunità ... ciò che definisce la nostra memoria, così essenziale affinché la vita non ci sfugga attraverso le dita. E soprattutto occorre imparare che per creare la prospettiva di futuro che dà il senso alla nostra vita è necessario camminare verso l'utopia, questo non luogo intangibile ma la cui tangibilità realizzata nella costruzione di ogni giorno. alimenta e muove il mondo” (H.Mattar, 2002, p. 37).

Renato Di Gregorio

L'obiettivo di questo convegno, lo abbiamo detto in premessa, era *“quello di approfondire la riflessione sulle “figure” che muovono e caratterizzano il modo di realizzare e assicurare il cambiamento e sulla loro capacità di coniugare la creatività della progettazione con i vincoli delle risorse a disposizione delle autonomie locali e il rigore metodologico di una larga*

partecipazione, rispettosa al contempo dei ruoli delle e nelle diverse organizzazioni di uno stesso territorio”.

Nel corso della relazione del prof. Domenico De Masi, abbiamo visto all’opera il ruolo di un consulente che muove e orienta gli amministratori di Stati diversi, Santa Catarina in Brasile e Ravello in Italia, così da determinare sviluppi locali di successo con la creatività che l’innovazione sempre richiede, ma anche con la tenacia che la realizzazione sempre richiede. Nelle testimonianze del sindaco del Comune di Valledoria, il dott. Andrea Pala, in rappresentazione dell’Associazione Territorio in Sardegna, e del sindaco del comune di Morolo e presidente dell’Associazione SER.A.F. del Lazio, il dott. Silvestri, viene alla luce con evidenza la loro leadership emergente. Una leadership pulita, quasi inconsapevole, ma chiara come è chiara la testimonianza della loro scelta e la confessione senza pudore di qualche ingenuità iniziale. Viene anche fortemente in evidenza il bisogno personale, ma anche di ruolo, di acquisire con cautela la fiducia nella consulenza che li aiuterà a costruire un’aggregazione di successo, prima di affidarsi con tranquillità. La consulenza in questi due casi si caratterizza come una consulenza di processo [1]. Questa è una consulenza che, come dice Edgard Schein, si sviluppa *“tra una persona che fornisce aiuto e la persona o gruppo che lo riceve”*. Nelle loro testimonianze si respira la forza di chi ha saltato un fosso, di chi è pienamente consapevole delle difficoltà superate, ma è anche incoraggiato e orgoglioso di esserci riuscito tanto da essere sicuro ora di portare avanti il cambiamento nel pieno del ruolo che serve. Nella testimonianza della dott.ssa Caterina Cittadino emerge invece il ruolo di quell’innovatore che appartiene alla struttura e che si muove dentro l’organizzazione per cambiarla dall’interno. L’esercizio del ruolo qui sembra più agevole in quanto, differentemente dai casi precedenti, non c’è da ricordare il ruolo del consulente con quello del decisore, piuttosto c’è da esercitare con intelligenza e sensibilità la leadership al posto della gerarchia. Essa, come dice Mintzberg[2], è la prima tra le cinque forme di coordinamento possibili e questo tipo di figura la detiene e la può usare. In questo caso l’innovatore ha, al contempo, potere, leadership e competenza e può esercitare tutti questi suoi attributi per portare avanti un progetto di cambiamento. Qui la consulenza copre un ruolo secondario, ma di elevata specializzazione. In sostanza il leader del cambiamento usa la consulenza che gli serve, la sceglie e la gestisce. Anche qui però ci sono dei problemi, perché nonostante il ruolo in questione sia forte, sia collocato in alto nella struttura e quindi possa decidere e abbia i mezzi per farlo, pur tuttavia è alla mercè di decisioni che si prendono a livelli ancora più elevati, e nella P.A. questo è spesso possibile.

Nella testimonianza della dott. ssa Maria Mancini si affronta ancora un altro tema, tutto interno al processo di cambiamento e inerente i ruoli consulenziali che intervengono a gestire la metodologia della formazione-intervento. Ci sono diversi avvertimenti che ella ci lancia. In sostanza, ella dice che gestire un processo di formazione-intervento non è poi così semplice. Infatti, un metodologo non può essere improvvisato, anche se chi lo impersona ha lunghi anni di consulenza alle spalle, un tutor di processo non si può confondere con un tutor d’aula, il docente tematico, che si affianca a quello metodologico per aggiungere conoscenze specialistiche al processo di apprendimento, va gestito con accortezza per riportarlo nell’alveo

del processo che il metodologo ha tracciato e che i partecipanti ad un progetto di formazione-intervento stanno seguendo. Ella ci dice inoltre che, pur lavorando in un contesto organizzativo in cui c'è una sponsorship forte e presente e una struttura di Formazione che si fa promotrice dell'intervento, il risultato non è sempre scontato. Affinché il risultato sia positivo è d'obbligo che la sponsorship decida di tramutarsi in un leader che gestisce concretamente anche la fase realizzativa, e che la struttura tecnica interna di Formazione assorba veramente la metodologia tanto da farla propria, anziché viverla come una delle tante metodologie di formazione che si possono applicare e che terminano con la fine dell'incarico consulenziale. Anzi è proprio la natura stessa della consulenza di processo che non la rende adeguabile agli schemi e ai limiti dell'intervento formativo classico, che ha temi e costi certi e programmati di sviluppo. Ha ragione il dott. Costantino Formica, infatti, quando avverte che risulta problematico coniugare la necessità di disporre di tempi lunghi di maturazione dei cambiamenti con i fondi di finanziamento di cui possono disporre gli amministratori da parte dei "fondi strutturali", cioè di quelle risorse economiche che l'Unione Europea mette a disposizione delle aree meno sviluppate dell'Unione.

Nelle considerazioni di Silvano Del Lungo la figura del consulente viene ripresa e contestualizzata in ragione delle epoche storiche. Negli anni 70, quando si conducevano le sperimentazioni per il cambiamento del lavoro nelle fabbriche - egli dice - la metodologia adottata si chiamava ricerca-intervento e a condurla erano i sociologi. Oggi - egli aggiunge - si può parlare di formazione-intervento perché è più chiaro l'obiettivo del cambiamento. Io che sono stato uno dei "ricercatori" della ricerca-intervento negli anni 70 posso dire che come consulente perché ritenevo che alcune condizioni di lavoro dovessero essere necessariamente dirigente prima e consulente poi non ho mai smesso di fare il ricercatore. In realtà non ho mai smesso di adoperarmi per trovare in tutte le organizzazioni in cui sono stato e per cui ho lavorato delle condizioni migliori di lavoro. La formazione-intervento nasce da questo sforzo di progettazione che è durato, ahimè, trentadue anni! La cosa che ho capito, e che ho cercato di trasfondere in questa metodologia, è che dovevo abbandonare l'idea di fare io il consulente o il gestore di gruppi di lavoro interdisciplinari, o l'animatore di processi di cambiamento, o quant'altro. Ho capito che dovevo riuscire a fare diventare consulenti o, meglio, progettisti dell'innovazione, tutti i ruoli dell'organizzazione, non solo i vertici, la dirigenza o i tecnici. Ciò significava riuscire a "passare" le tecniche e l'approccio mentale, tipico del consulente, a tutte le persone dell'organizzazione, facendoli lavorare armonicamente tutti sulla progettazione del miglioramento. Il processo di cambiamento dell'organizzazione, che pure viene alimentato e supportato e nel quale vengono coinvolte le diverse figure, risulta importante ai fini dell'innovazione, ma altrettanto importante risulta essere il processo di apprendimento che si matura nell'individuo, nei gruppi, nell'organizzazione, nel territorio, dove questo processo si sviluppa. D'altronde Schein ha scritto: *"di centrale importanza, per ogni programma di miglioramento organizzativo, è la creazione di una situazione in cui persone e/o gruppi possono produrre apprendimento e cambiamento"*.

Da qui nasce la parola formazione-intervento! Essa nasce proprio per evidenziare che l'intervento di cambiamento in un'organizzazione (dall'ente al territorio) è occasione di

apprendimento e che l'apprendimento è condizione di successo dell'intervento di cambiamento. Naturalmente l'intervento di cambiamento richiede una progettualità finalizzata, seppur partecipata, che è figlia di una strategia ben definita e largamente condivisa, che una efficace comunicazione contribuisce a rendere nota e apprezzata. Questi sono proprio le leve che la metodologia della formazione-intervento propugna.

Infatti, la prof.ssa Ivetta Ivaldi, che ha tanto lavorato sui gruppi di lavoro interdisciplinari per portare avanti i progetti ergonomici, sottolinea giustamente che per ottenere dei risultati *“è necessario un metodo. È il metodo, con la sua struttura, le sue fasi, l'individuazione di momenti successivi e progressivi a dare una certa sicurezza al cambiamento”*. Ella si riferisce naturalmente alla formazione-intervento e ai suoi caratteri di progettualità e di partecipazione. Nello scenario che il prof. De Masi ci ha regalato, questa intuizione viene avvalorata allorché egli dice che il successo di un cambiamento non si può attribuire ad un solo individuo, ma alla condivisione di un obiettivo comune da parte di tutti i cittadini di un territorio, dal tassista che prende il turista all'aeroporto fino al sindaco, ma anche tutti gli enti che possono intervenire, come la Provincia e la Regione, coinvolgendo anche tutte le persone che amano quel luogo e raccogliendo tutte le risorse economiche possibili per finanziare l'obiettivo progettuale.

Ma dove nasce la particolarità del successo di questa metodologia nel campo della Pubblica Amministrazione così da renderla così adatta a supportare i programmi di sviluppo locale? Penso che essa stia proprio sul piano della *“condivisione strategica”*, quella fase che la metodologia della formazione-intervento pone proprio a monte della *“progettazione partecipata”*[3].

Nelle imprese la strategia è una scelta dei proprietari ed essi non la condividono più di tanto con i loro collaboratori., mentre nella P.A. la strategia è degli amministratori. Essi vengono eletti dai cittadini e ad essi devono dare costantemente conto.

Qui, condividendo l'analisi del prof. De Masi, gli elementi di successo di un intervento sono la fortunata congiuntura che si verifica su un territorio quando le leadership politiche in gioco trovano un accordo per un'integrazione che consente di leggere con attenzione ciò che il contesto locale suggerisce proprio per le sue fatture strutturali (la geografia) e culturali con una visione di globalità unita ad una spregiudicata creatività, che solo in un secondo tempo farà i conti con la praticabilità.

Bisogna dunque leggere le caratteristiche del territorio ed esercitare una creatività strategica che consenta di definire linee di sviluppo perseguibili e condivisibili dai cittadini del territorio. Poi sarà agevole progettare servizi che consentano di sostenere e alimentare tale sviluppo, ricercare finanziamenti adeguati che consentano di realizzare i cambiamenti necessari e tenere sempre in moto questa spirale dell'innovazione come condizione abituale di lavoro e di pensiero.

Le testimonianze raccolte in questo convegno ci dicono anche che le figure che intervengono nei cambiamenti delle organizzazioni, in particolare in quelle pubbliche, sono molteplici:

- il consulente di processo, che affianca il decisore di vertice nella fase delle grandi scelte di cambiamento,
- il consulente specialista, che viene chiamato in causa quando il manager di un progetto di cambiamento sa di avere bisogno della sua esperienza specifica,
- l'amministratore, che vive il cambiamento e che si aggrega a coloro che lui reputa in grado di portare benefici concreti,
- l'amministratore che si fa leader di un gruppo di amministratori che si sentono da lui rappresentati,
- dirigenti che interpretano il cambiamento e lo gestiscono in virtù e fino a quando hanno un potere da esercitare,
- i tecnici interni alle organizzazioni che, sotto l'influenza di una leadership forte e motivante sono capaci di produrre grandi cambiamenti nella misura in cui se ne sentono in parte protagonisti,
- le staffe di formazione dentro gli enti che promuovono interventi complessi salvo la difficoltà poi di gestirli anche successivamente personalmente
- i metodologi della formazione-intervento che sono consulenti un po' atipici perché tentano di portare nella progettazione dell'innovazione tutti i ruoli di un'organizzazione, rispettandone le differenti funzioni e responsabilità, e che si augurano di sviluppare contestualmente progettazione e apprendimento, empowerment e partecipazione, innovazione e comunicazione,
- i docenti tematici che la formazione-intervento chiama in causa per aggiungere conoscenza al processo progettuale che si sviluppa su un dato problema, anche se vanno opportunamente regolati, perché siano ancillari al processo attivato,
- i tutor d'aula e i tutor di processo che intervengono accanto al metodologo nel regolare il processo di apprendimento che si sviluppa e seguono i gruppi con una tipica azione di coaching per sostenere quelle persone che di fronte all'esercizio di un ruolo attivo e progettualmente stringente hanno qualche momento di ansia e di paura.

Sono dunque tanti e complessi questi ruoli. Avevamo dunque ragione di parlarne cominciando a distinguerne le caratteristiche a partire dal racconto dei processi posti realmente in essere. Quindi possiamo già ritenerci soddisfatti da ciò che è stato detto e dibattuto.

Forse l'interrogativo che dobbiamo porci è : in quale modo tutti questi ruoli si intrecciano e si confondono in modo proficuo per il successo di un cambiamento. È proprio vero che il leader di un cambiamento nella P.A. sia un amministratore? Quanto conta realmente il ruolo del consulente che ad esso si affianca nel muovere l'intera popolazione di un territorio? Quante forme di leadership dobbiamo attivare e come scambiarsi questo ruolo a seconda delle parti

che vanno recitate in un copione di un film che abbia un lieto fine? Chi forma queste figure affinché svolgano adeguatamente il loro ruolo?

Una cosa forse che ci trova d'accordo è che non è certamente una sola persona ad assicurare il successo di un cambiamento, ma una pluralità di ruoli e di persone combinate opportunamente, a volte fortunatamente. È, cioè, necessario che si crei un gruppo che svolga il ruolo di "genius loci" intorno al quale si coagulano le forze positive di un contesto. Una condizione importante per il successo è anche quella di disporre di risorse economiche che consentano di finanziare l'innovazione. Qui dobbiamo certamente fare dei passi avanti perché non è certamente con finanziamenti a breve termine (massimo l'anno) e l'uso di bandi pubblici (non si sa con chi si lavorerà per il cambiamento) che riusciremo certamente a sostenere processi che hanno bisogno di tempi medio-lunghi e si poggiano sulla fiducia tra i membri del gruppo che li porta avanti. Qui, penso, dobbiamo formulare assieme proposte concrete di cambiamento delle formule e degli assetti, ma anche della cultura dei funzionari che gestiscono l'erogazione dei fondi e il monitoraggio del loro impiego.

Un'ultima condizione di cui tutti ci dobbiamo preoccupare, infine, è la formazione di tutte figure sopra citate! Bisogna pensare ai giovani che si preparano a diventare consulenti/formatori, metodologi e tutor, ma anche degli amministratori, dei dirigenti e dei tecnici, che devono tutti assieme alimentare l'innovazione continua. Forse la formazione che si sviluppa più abitualmente nella Scuola (vedi i casi delle due esperienze sulla dispersione scolastica riportati in questo libro) e nei nostri Atenei (vedi quello che afferma il prof. De Masi) è superata e va riprogettata, ma anche l'apprendimento che si sviluppa nelle Scuole di alta formazione forse va riconsiderata. Lo dice bene l'arch. Massimo de Cristofaro, quando allude al fatto che è bene sperimentare altre forme, più attive, di formazione, anche perché la popolazione che ne deve fruire è sempre più fatta di adulti. Ciò è ancora più importante se consideriamo che a formarsi non dovrà essere solo il personale degli enti pubblici e delle imprese, ma la stessa collettività di territori di una certa composizione distintiva se vogliamo che essa partecipi alla condivisione strategica e alla progettualità partecipata

Questo è forse il primo progetto di cambiamento che dobbiamo promuovere, tutti assieme!

Gli Impegni in conclusione del Convegno

Le figure che intervengono nei processi di cambiamento che investono le imprese e le organizzazioni della P.A. hanno compiti complessi perché devono avere una visione strategica di ciò che si vuole ottenere, a volte la creatività sufficiente per immaginare soluzioni innovative, devono profondere nella loro azione energia e passione tale da trascinare gli incerti e i pessimisti, devono mostrare competenza e sicurezza, ma anche capacità di ascolto e flessibilità negoziale. Essi devono anche costituire tra loro una squadra e nutrire fiducia

reciproca. Questi requisiti sono peraltro riscontrabili in tutti quei libri che parlano del cambiamento e delle leadership nelle organizzazioni.

Il tema però che si è inteso discutere è più complesso in quanto riguarda il modo di essere e di agire di queste figure in un'organizzazione che non c'è o, meglio, in un'organizzazione che ha caratteristiche del tutto nuove e poco esplorate, l'organizzazione "territorio".

In questa organizzazione che ha forme diverse di management sia strategico che gestionale, che ha modalità diverse di decidere e di comunicare, che ha opportunità di ottenere risorse finanziarie importanti ma strutture poco integrate per gestirle, che non ha sistemi integrati per la gestione del personale che usa e non ha vertici formali che le dirigano, il successo dei processi di cambiamento è funzione di combinazioni più complesse e di competenze più articolate e diversificate.

E' proprio questo il tema che si voleva approfondire; le relazioni ascoltate e il dibattito sviluppato intorno alla tavola rotonda allargata ai partecipanti al convegno è servito proprio a aumentare la consapevolezza comune che non ci sono ancora sufficienti certezze al riguardo, che la pubblicistica è ancora troppo limitata per dare orientamenti sui problemi da affrontare, che dunque è fondamentale sviluppare ancora ricerche e studi, sperimentazioni e dibattiti sul tema.

La Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione si è dichiarata disponibile a promuovere uno studio sperimentale in un'area del Paese, la direzione generale per il Federalismo ha avviato una ricerca per comprendere come usare le leve più opportune per garantire il successo delle trasformazioni indotte dal decentramento amministrativo, le Università presenti si sono impegnate a promuovere tesi e ricerche sul tema della leadership nei cambiamenti di natura territoriale, i soci dell'Istituto si sono impegnati a stimolare le associazioni, le organizzazioni imprenditoriali e sindacali e i centri di ricerca nell'attivare studi e dibattiti per esplorare questi aspetti e alimentare una pubblicistica a vantaggio comune e soprattutto a vantaggio dei cambiamenti che dobbiamo ancora affrontare.