



**Convegno**  
**25 Gennaio 2000**  
**c/o il CNEL**

### **Il perché della nascita di una nuova associazione**

L'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento nasce per dare visibilità ad una storia e a una cultura che è andata maturando intorno ai processi di cambiamento che hanno attraversato le Organizzazioni in Italia in questi ultimi trenta anni.

Essa nasce come struttura di ricerca perché chi si è impegnato molti anni fa e ha tenuto fede all'approccio che ha contraddistinto un certo modo di perseguire e facilitare il cambiamento non ha smesso di interrogarsi su come rendere più efficace la propria azione e su come allargare l'area del consenso circa la logica che la contraddistingue.

L'Istituto nasce nel 1999 in connessione ad un momento di passaggio importante per la vita del nostro Paese nel quale si sperimenta la capacità di governare lo sviluppo locale che è la conseguenza dell'operazione di decentramento promossa dalle leggi Bassanini e che è sostenuta dalle risorse rese disponibili dalla programmazione negoziata e dai fondi strutturali dell'Unione Europea.

I soci dell'Istituto hanno l'intento di qualificare e distinguere il proprio approccio e il proprio impegno in questo frangente perché sono consapevoli che, come è stato per le imprese negli anni '70, oggi è il momento di occuparsi della funzionalità della Pubblica Amministrazione e ancor di più della integrazione tra enti pubblici e privati che concorrono allo sviluppo integrato e compatibile dei territori.

### **La differenza di un approccio**

Chi si sente di appartenere a questa associazione è colui che condivide un certo modo di considerare l'uomo e il rapporto che lo lega al lavoro.

Nella concezione di fondo che anima l'azione dei soci dell'Istituto c'è la convinzione che l'uomo ha una sua dignità e una sua peculiarità e questa non va confusa con la posizione di lavoro che ricopre, né con la condizione di ruolo che riveste, così come non può essere distinta la condizione di cittadino da quella di lavoratore.

Non è più giustificabile cioè vestire panni e assumere atteggiamenti diversi distinguendo ciò che si fa e si pensa come lavoratori, costretti semmai da regole e norme dettate dall'organizzazione, e ciò che si desidera e si difende come cittadini che amano il prossimo e la propria terra.

Chi crede in questi valori di fondo si è dunque impegnato nel ricercare forme di organizzazione del lavoro a maggiore dimensione umana, ha lavorato per consentire ai lavoratori di poter esprimere le proprie potenzialità, le proprie desiderabilità, la propria intelligenza combattendo strenuamente contro logiche tayloristiche di organizzazione

del lavoro, ma anche contro logiche burocratiche o lassiste di governo delle organizzazioni.

Nella ricerca di dare valore all'uomo assecondando i processi di potenziamento delle persone all'interno dell'organizzazione si sono cercate strade diverse che hanno però in comune:

l'integrazione di competenze e non la loro divisione,

la condivisione di un progetto anziché la responsabilità solo di una posizione,

l'alimentazione di una capacità di apprendimento, anziché il trasferimento e l'imposizione di conoscenze dal di fuori e dal di sopra,

la compatibilità tra gli interessi, anziché l'adattamento al potere,

l'ascolto e la valorizzazione delle potenzialità, anziché il controllo come sistema.

Ciò è stato perseguito nell'intento di riconoscere i bisogni dell'organizzazione, ma anche i bisogni dell'uomo, usando comunque regole progettuali nuove per agire il cambiamento, non basate sull'oppressione dell'uomo e sul danneggiamento del suo ambiente naturale.

Questa concezione si riflette naturalmente nella metodologia di lavoro usata sia nella consulenza che nella formazione.

I programmi d'intervento non si basano sulla progettazione di un trasferimento di conoscenze, ma sulla predisposizione di un processo di apprendimento ad apprendere.

In questo senso coloro che si occupano di questa disciplina sono molto vicini ai formatori, cioè a coloro che si occupano di apprendimento.

In realtà l'apprendimento di cui si parla è l'apprendimento a stare nell'organizzazione, a lavorare e al tempo stesso a migliorarne il funzionamento e a ottimizzare il rapporto che essa stabilisce con l'ambiente in cui si colloca.

Su questo piano c'è una maggiore vicinanza ai cultori della scienza dell'organizzazione.

In verità l'organizzazione a cui si ama far riferimento è quella che riesce a delineare delle strategie efficaci che tengono in giusto conto il rapporto tra l'organizzazione e gli altri attori del contesto di riferimento e soprattutto che hanno a cuore la qualità dell'ambiente.

In questo senso coloro che sposano questo approccio si avvicinano a coloro che si occupano di strategie e di ambiente.

Questa riflessione ha portato a riconoscere una distintività di approccio che merita una propria identità e che nonostante richieda una forte integrazione con altre discipline al tempo stesso sollecita una propria visibilità.

## **Il momento della scelta**

Il decentramento amministrativo per la pubblica amministrazione, simboleggiata dalla legge 59 e 127 del '97 del ministro Bassanini, unito allo sviluppo della programmazione negoziata e alla revisione dei fondi strutturali della Unione Europea, ha anche portato ingenti risorse finanziarie a sostenere piani di formazione di vario tipo.

Non partecipare alla suddivisione di tali risorse significa non tanto rinunciare a lavoro e guadagni, che peraltro in questo settore sono veramente esigui, ma soprattutto significa consegnare il processo di cambiamento della nostra Pubblica Amministrazione in mano ad attori che hanno valutato questa situazione come una opportunità per usare fondi nuovi o come occasione per consolidare una struttura e distribuire lavoro e denaro.

Non essere presenti su questa scena significa peraltro rischiare che gli stessi metodi di apprendimento che sono stati combattuti all'interno delle imprese si ripresentino nella

Pubblica Amministrazione e che schemi superati di management vengano trasferiti nel "pubblico" tout court. Si perderebbe così un'occasione storica per perseguire strade nuove e inventare nuove filosofie gestionali mentre si lavora intorno alle nuove strategie e alla nuova organizzazione.

Per essere presenti sulla scena che è stata appannaggio storico dei formatori, per le regole che vigono, fatte apposta per loro, si rischia di dover rinunciare alle proprie idee e ai propri valori e dimenticare la peculiarità del proprio approccio e delle proprie metodologie. Al contrario è necessario lottare per affermare la propria distintività e per cambiare le regole del gioco evitando di essere penalizzati oltremodo.

E' questo il motivo che ha indotto alcuni soci fondatori a creare l'associazione nel corso del 1999.

### **Gli intenti prioritari dell'Istituto**

Sarà importante sviluppare un'opera di generale consapevolezza che il cambiamento e l'apprendimento si possono ottenere in modi diversi puntando ad esempio su un maggiore coinvolgimento delle persone, una maggiore responsabilizzazione dei cittadini, una maggiore integrazione tra gli enti piuttosto che attraverso una formazione di massa, studiata a tavolino da "esperti", erogata da "macchine organizzative" e imposta come "medicina" da assumere acriticamente, consolidando un atteggiamento di passività intellettuale e di sudditanza burocratica. Dietro i metodi d'intervento prescelti ci sono valori e non solo tecniche per cui è importante chiedersi prima che valori gestionali si intende sposare e poi quali metodologie conseguenti si devono prescegliere. Diventa al contrario importante per l'Istituto sviluppare una serie di ricerche che consentano di capire i modelli di apprendimento e di gestione che possono essere applicati nella Pubblica Amministrazione e nella costituzione di strutture di partnership tra "pubblico e privato", tra strutture produttive e strutture di servizio, tra imprese e pubblica amministrazione.

Se ciò non fosse fatto rischieremmo di spostare logiche manageriali già vecchie nelle imprese e utilizzarle nella Pubblica Amministrazione e ancor peggio per l'integrazione tra il "pubblico" e il "privato" come tecniche avanzate .

Infine diventa essenziale cambiare le logiche di distribuzione dei fondi e soprattutto le norme del regolamento del Fondo Sociale Europeo contestualmente alla cultura delle persone dell'Ispettorato del Lavoro del Ministero del Lavoro preposte al controllo dell'uso dei finanziamenti pubblici alla formazione.

Esse sono infatti valide per il tempo e per le esigenze per cui sono state costruite molti anni fa quando in gioco c'erano i lavoratori da riqualificare in relazione a situazioni di crisi aziendali o quando la professionalizzazione riguardava le persone giovani che dovevano entrare nel mondo del lavoro con un mestiere.

Tempi lunghi di formazione d'aula, programmi definiti e standardizzati, strutture formative con assetti di notevole dimensione, docenti tematici distribuiti con accuratezza scientifica nella scacchiera didattica, controlli sui costi per evitare ruberie, erano le condizioni che caratterizzavano l'azione formativa di base del nostro Paese. I centri di formazione professionale statali, regionali, diretti e convenzionati, gli istituti e le cooperative, si sono abbeverati a questa fonte e ne hanno convalidato le regole di erogazione e di controllo.

Oggi le condizioni sono diverse; in gioco ci sono gli amministratori delle strutture pubbliche che devono gestire il cambiamento, ci sono gli imprenditori che devono gestire la fase di sviluppo e consolidamento delle proprie imprese familiari, ci sono i presidi delle strutture scolastiche che devono erogare una nuova formazione, ci sono i

cittadini stessi che devono assumere un comportamento più responsabile e imprenditivo nella creazione di lavoro e nella valorizzazione del proprio territorio.

Programmi d'intervento dunque brevi e integrati, orientati a dare risposte immediate a problemi nuovi che si presentano sul campo, con integrazione contestuale di competenze diverse, contando su un atteggiamento proattivo delle persone impegnate nel cambiamento e dove l'obiettivo prevalente dell'apprendimento è forse far scoprire che le competenze ci sono già e vale solo la pena di scoprirle e metterle assieme per fronteggiare un problema comune, un problema che la territorialità dell'intervento rende immediatamente visibile e praticabile, sperimentabile e misurabile.

Se c'è un compito per il formatore di oggi da assolvere è quello di aiutare gli attori a "imparare ad imparare" e tra le cose da imparare c'è per prima la necessità d'imparare che le conoscenze sono intorno a noi e noi stessi siamo un sistema di conoscenze che, come dice Nonaka, da tacite devono diventare esplicite e devono essere messe a disposizione della collettività in una condizione di "rete" in cui ha valore lo scambio e la collaborazione.

Questo è uno degli impegni che i soci dell'Istituto condividono di assumere.

### **I soci e i potenziali aderenti all'Associazione**

Il gruppo che in Italia ha usato per prima un approccio partecipativo per la gestione del cambiamento non è molto ampio. Le persone si conoscono quasi tutte e ciascuna di esse ha costituito una struttura societaria più o meno grande, ma sempre comunque limitata sia per dimensione che per localizzazione. Pochi sono rimasti a coprire ruoli di staff o manageriali nelle imprese. Qualcuno già si comincia a ritrovare in ruoli manageriali nella Pubblica Amministrazione.

Ci sono persone che sono passate attraverso le esperienze della "ricerca-intervento" degli anni '70, quelle che si sono occupate di "psicologia di comunità" e quelle che si hanno fatto "sviluppo organizzativo" negli anni 80. Ci sono quelle che si sono aggregate intorno all'Ergonomia alla ricerca della multidisciplinarietà e quelle che sono confluite nella Formazione alla ricerca di metodiche di apprendimento più efficaci a supporto del cambiamento organizzativo. Ci sono quelle che hanno sposato le logiche della learning organization e quelli che hanno trovato nella nuova tecnologia di Internet motivo di costruzione di reti di conoscenze che superano la gerarchia dell'organizzazione.

Accanto a questi "vecchi" ci sono poi i giovani, quelli che vengono da altre discipline, da altre esperienze e che, sposando un approccio processistico, riconoscono nei valori della partecipazione, pur senza aver maturato l'esperienza "dell'autunno caldo". Ci sono poi quelli che hanno imparato dai più anziani questa metodologia e che sono pienamente cresciuti professionalmente.

Ciò che si avverte oggi è un bisogno di aggregazione, di riconoscimento collettivo, quasi di un ringraziamento sociale per l'impegno profuso e per la coerenza professionale che si dimostra.

Si avverte peraltro anche il pericolo della concorrenza delle grandi società internazionali che cominciano ad apprezzare il mercato italiano e le ingenti somme di finanziamento disponibili. Ciò si avverte anche in considerazione della ristrutturazione dei fondi comunitari che, in prospettiva, andranno a privilegiare le società di grandi dimensioni e internazionali perché finanzieranno grandi progetti, di alto valore economico, possibilmente in partnership con altri paesi della Comunità.

E' dunque forse venuto il momento per un'aggregazione, se non altro intorno ad un Istituto che si ponga al di sopra delle parti ma insieme alle parti, e che vivrà proprio se

rispetterà questa condizione, per recuperare e tesaurizzare una storia e per proteggere e valorizzare un patrimonio, un patrimonio italiano.

Accanto a questo tipo di soci si conta però di aggregare altre persone: i giovani innanzitutto, che sono la speranza del futuro e che vorremmo che sposassero questa voglia di dare, acquisissero la combattività per difendere questi valori e non si piegassero ai richiami del guadagno facile e dello status.

Poi vorremmo che si aggregassero le persone che nelle varie circostanze, nelle diverse organizzazioni hanno condiviso lo sforzo di promozione e gestione del cambiamento e che hanno bisogno di non sentirsi soli in questa difficile condizione, che hanno bisogno di proteggere il risultato del loro impegno e hanno necessità di scambiare esperienze e consolidare conoscenze.

Ci sono infine cultori di discipline diverse che hanno il bisogno di integrarsi con altri portatori di conoscenze per lavorare sui problemi nuovi che l'organizzazione del territorio oggi presenta.

Ci auguriamo che l'Istituto possa costituire una rete in cui le conoscenze abbiano possibilità di incrociarsi, ma anche un soggetto istituzionale con la forza di cambiare alcune regole del gioco che consentano alla collettività di "crescere responsabilmente".

Il presidente  
Renato Di Gregorio