

La Formazione Intervento®

Un dibattito aperto con Silvano Del Lungo e i lettori della rivista

di Renato Di Gregorio*

Rispondo volentieri alla sollecitazione che l'amico Silvano Del Lungo mi ha mosso su questa rivista, a luglio del 2010. Da molti anni ci incrociamo su esperienze significative alle quali lo invito come testimone e come collega per condividere l'evoluzione della metodologia della formazione intervento. Colgo però questa opportunità per fare ancora qualche chiarimento su di essa, partendo da tre affermazioni che me ne danno lo spunto.

Egli afferma infatti:

“E’ sorprendente verificare come alcune poche persone, che parteciparono da protagoniste alle esperienze di ricerca intervento di quel decennio, non abbiano mai più abbandonato le scoperte fatte in quel tempo, ma anzi si siano votate alla loro affermazione, evoluzione, rifondazione in contesti nuovi, sicché il loro quarantennale lavoro ha raggiunto il successo proprio nell’ultima decade.”

Tra le persone che hanno partecipato da protagoniste ce ne sono diverse e penso di conoscerle tutte, distinguerei però quelle che le hanno maturate effettivamente e hanno cercato di divulgarle e quelle che raccontano le esperienze e le conclusioni altrui, altrettanto utili, ma non equiparabili alle prime.

Per quanto riguarda il successo, mi sento di affermare che in questi quarant'anni la metodologia ha avuto sempre successo, ovunque essa sia stata applicata. Certo i contesti sono cambiati perché sono cambiati i fabbisogni d'intervento, le problematiche da affrontate sono sempre state

* Ha maturato esperienze di ricerca-intervento in Italsider, e poi incarichi di responsabilità dirigenziale nel campo dell'organizzazione al vertice di Aeritalia ed Enichem. Dal 1999 è presidente dell'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento (renatodigregorio@formazioneintervento.it).

diverse e sempre complesse, ma se non ci fosse stato successo nessuno, nemmeno un ostinato come me, avrebbe continuato per quarant'anni a usarla. Direi, al contrario, che proprio il successo continuo della formula mi ha indotto, assieme ad altri, a continuare ad applicarla, ottimizzandola e attualizzandola costantemente in questi quarant'anni.

Egli poi aggiunge

“Al di là dell'attività formativa, sul piano delle realizzazioni si può affermare che i più grandi e anche i più singolari successi della Formazione Intervento son stati paradossalmente colti fuori da quelle aziende di produzione in cui era nata quaranta anni fa. Si tratta dell'organizzazione territoriale in cui più Comuni giuridicamente l'un dall'altro distinti e indipendenti si collegano organizzativamente tra loro e con altri enti territoriali al fine di costituire una associazione più ampia che persegue finalità comuni economiche e di servizio nel territorio, altrimenti non raggiungibili.”

Quarant'anni fa l'esigenza più evidente era espressa sul piano dell'organizzazione del lavoro operaio (l'ODL) proprio perché la parcellizzazione del lavoro indotta dall'applicazione più banale della teoria tayloristica del lavoro aveva raggiunto limiti insopportabili e non più corrispondenti ai livelli di accettabilità sociale dei nuovi lavoratori, più scolarizzati, che entravano nelle fabbriche.

Nelle fabbriche, oggi, nell'epoca della “globalizzazione” l'esigenza si ripresenta, basti pensare ai negoziati che la FIAT sta sviluppando con le OO.SS. per rendere ancora più efficiente e quindi competitiva la fabbricazione in Italia dell'auto. Il problema della competitività si va però allargando a tutte le altre organizzazioni e investe anche interi territori. Gli amministratori locali, si trovano infatti a lavorare per rendere più attrattivi i loro territori, a rendere più appetibili i prodotti delle imprese che producono su di essi. Molti di loro si adoperano per trattenere o ad attrarre investitori e turisti per assicurare sviluppo e occupazione, al pari dei manager delle imprese.

I campi di intervento si sono pertanto solo moltiplicati; nulla è stato perduto o abbandonato, abbiamo solo aggiunto. Occuparsi dell'ODL nella Pubblica Amministrazione e dell'automatizzazione dei suoi processi di lavoro, oggi, non è molto diverso da ciò che abbiamo già fatto negli

anni 80 per l'automatizzazione dei processi produttivi delle imprese. Così il problema dell'inquadramento unico negli anni 70 non è diverso dal problema degli inquadramenti nuovi da introdurre necessariamente nella P.A. che oggi vuole fare "sistema" e che ha fatto leggi per l'istituzione degli sportelli unici.

Quello che invece dobbiamo dire è che la metodologia, nata come ricerca-intervento, per operare prevalentemente sui processi di cambiamento organizzativo, è diventata nel tempo, almeno per me, una specifica forma di formazione che opera anche per il cambiamento delle persone e dei territori, oltre che per le organizzazioni.

In conclusione si può dire che la metodologia della formazione intervento®, quella corrispondente al marchio registrato, è una metodologia utilizzabile per il cambiamento delle persone, delle organizzazioni e dei territori, intesi quest'ultimi come nuova forma di organizzazione¹.

Se però la formazione intervento viene da lontano, c'è da chiedersi cosa essa ha tenuto in sé come risultato dell'esperienza maturata negli anni '70 e di cosa si è arricchita in tutti questi quarant'anni di applicazione. Cercherò di fare una breve sintesi di questo bilancio, rimandando ad occasioni diverse l'esplicitazione dei diversi aspetti che mi limiterò di seguito solo ad enumerare e a trattare sinteticamente.

1. l'interdisciplinarietà

Nel '70, per trovare soluzioni nuove per il funzionamento dell'organizzazione del lavoro, abbiamo sperimentato che era utile servirsi di competenze, ruoli, culture, visioni diverse. Allo stesso tavolo sedevano infatti: rappresentanti aziendali, rappresentanti sindacali, lavoratori, consulenti, studiosi universitari, ricercatori. Le finalità da perseguire erano quelle legate alla produttività delle risorse umane e all'efficienza dei processi produttivi, ma anche quelle relative al miglioramento della qualità della vita di lavoro. Uno dei risultati migliori è stato però quello meno atteso e cioè che le persone si formavano proprio mentre progettavano assieme e negoziavano le soluzioni. Il tavolo della

¹ Renato Di Gregorio, L'organizzazione territoriale, Guerini e Associati, Milano 2011

progettazione e della negoziazione consentiva a ciascuno di fornire all'altro un contributo prezioso di conoscenze.

2. la progettualità

In quegli anni, ogni sperimentazione rispondeva ai requisiti di un progetto e le persone, soprattutto i ricercatori, aziendali e non, dovevano dimostrare che, in un certo tempo dato, c'era una soluzione da negoziare tra le parti (Azienda e OO.SS.) e un risultato positivo di cui dar conto a tutte le forze in gioco. Il processo progettuale consentiva però a persone di estrazioni diverse di confrontarsi e di guardare assieme in modo nuovo la realtà. Esso diventava un processo di apprendimento collettivo e ciò portava risultati più importanti della stessa progettazione organizzativa.

3. la verticalità

La sperimentazione delle singole fasi del processo produttivo o delle singole macchine di produzione portava a risultati certamente positivi, basti ricordare, sul piano organizzativo, le "unità operative" e, sul piano tecnologico, "il disegno delle cabine dei carriponte dell'acciaieria", aree di interesse sia degli organizzatori che degli ergonomi. Quello che si capì subito dopo è che si doveva saldare l'intervento "on the floor" con quello della struttura organizzativa più generale e con le esigenze del mercato, sia del prodotto che della tecnologia. Ciò ha indotto a considerare che l'apprendimento va sviluppato non solo per le persone direttamente coinvolte da un problema, ma anche per un contesto più ampio, sia dentro che fuori le organizzazioni.

4. la territorialità

Le organizzazioni stesse, pur se possono sembrare autonome nelle proprie scelte strategiche e gestionali, hanno sempre a che fare con il contesto sociale ed economico entro cui nascono e scelgono di vivere. A guardare bene però sembra sempre più evidente che è il contesto a creare le organizzazioni che gli servono per vivere. Gli amministratori che presidiano un contesto territoriale più o meno vasto avvertono sempre di più il bisogno che i cittadini e le organizzazioni che essi creano apprendano a integrarsi e a lavorare sinergicamente in chiave strategica. Questa considerazione porta l'attenzione della formazione

anche sul piano dell'educazione e su quello della formazione dei cittadini nella considerazione che essi siano membri di una organizzazione più ampia (l'organizzazione territoriale) che comprende anche tutte le organizzazioni che ospita.

5. la riflessività

Più passa il tempo della nostra vita e più le memorie che abbiamo immagazzinato tornano alla mente e acquistano un significato in sé e per la relazione che ciascuna di esse ha con le altre. Ci sembra di vedere dentro di noi costituirsi un puzzle che assume un significato sempre più chiaro. La riflessività sulle cose che ci accadono, sulle opportunità che ci consentono di acquisire conoscenze e di esercitare delle competenze risulta un potente strumento di apprendimento. Ciò può essere messo a sistema e diventare esso stesso un valido sistema di apprendimento.

6. la circolarità

Abbiamo quindi imparato ad apprendere su più livelli (persona, organizzazione, territorio) e ad apprendere utilizzando meglio il meccanismo della riflessività sulle cose che apprendiamo e sulla loro interrelazione, ma progressivamente abbiamo anche imparato a riflettere sul nostro stesso sistema di apprendimento e a cercare di renderlo più efficace. Un piano spesso disatteso dagli stessi educatori che ci hanno insegnato ad apprendere prevalentemente per assunzione e non per interpretazione, esercitando la nostra memoria anziché la nostra capacità critica, abituandoci a separare anziché ad integrare. Su questo piano il lavoro di sperimentazione condotto con le Scuole e con l'Università sui docenti e sugli studenti ci ha insegnato molto.

7. l'affettività

Abbiamo anche appreso che una condizione che favorisce l'apprendimento è la relazione affettiva che si sviluppa tra le persone che sono coinvolte da un processo formativo. Da ciò la necessità di creare quelle condizioni di ambientamento e di esercizio gruppale che consentano che lo scambio di conoscenze tra le persone, pur nei diversi ruoli esercitati, sia agevolato da un sentimento di fiducia che apra le difese, consenta l'ascolto e induca alla donazione. Qui l'apprendimento sviluppato in campo, mettendo assieme docenti e discenti a risolvere

problemi cogenti con gli attori reali del contesto in cambiamento ha fornito ulteriori contributi.

La formazione intervento^{®2} è andata così evolvendo attraversando proprio queste fasi. All'inizio è sembrata utile per favorire l'interdisciplinarietà che serviva a trovare soluzioni condivise per il cambiamento dell'organizzazione del lavoro. Poi essa è stata usata per favorire i cambiamenti organizzativi di organizzazioni sempre più vaste, fino a quella organizzazione più complessa e più nuova che è l'organizzazione territoriale. Essa si è però sempre di più scoperta come un processo utile a favorire l'apprendimento, tanto da essere usata come un vero e proprio metodo di apprendimento. La sperimentazione effettuata su persone di età diverse (dai bambini delle elementari agli anziani), di nazionalità diverse (italiani e stranieri), che esercitavano ruoli variegati (giovani, imprenditori, amministratori, funzionari, docenti, cancellieri, badanti, ecc), in ambienti diversificati, ha dimostrato come essa può facilitare i processi mentali. Ciò che ci sembra di aver scoperto è che essa destruttura il processo mentale che le persone abitualmente utilizzano per guardare la realtà e per agire su di essa e ne ricostruisce un altro. Questo nuovo processo mentale, opportunamente allenato, consente di interpretare la realtà, di progettare l'intervento che ne consenta il cambiamento, di osservare e migliorare il proprio sistema stesso di apprendimento.

Le persone che usano la metodologia confessano infatti, tutte, alla fine dell'esperienza, nelle loro testimonianze, di aver sostenuto una grande fatica e di aver avvertito una confusione iniziale che solo ad un certo punto, viene superata quando si avverte dentro di sé come una "rottura". Da quel momento tutto assume una sua nuova chiarezza e il modo stesso di guardare e di pensare, di sentire e di organizzare le proprie idee e le proprie azioni cambia radicalmente.

Il fatto che la fatica, la confusione e la sorpresa del cambiamento, dopo la rottura, venga avvertita dalle persone adulte potrebbe dimostrare che quanto meno è strutturata la propria modalità di apprendimento costruita dalla formazione tradizionale e minore è la fatica per apprendere ad apprendere utilizzando la metodologia della formazione intervento. Infatti questa stessa fatica non si riscontra nei bambini (quando la strutturazione non è ancora avvenuta) e negli anziani (che apprezzano la

² Renato Di Gregorio, La metodologia della Formazione Intervento[®], seconda edizione, ed. Impresa Insieme S.r.l., San Donato Milanese (MI) 2010

possibilità di esercitare la riflessività e di rileggere la loro passata interpretazione della realtà).

A proposito della formazione intervento Silvano Del Lungo scrive ancora:

“Uno dei suoi pilastri è infatti l'intervento nella sua dimensione sia consulenziale, sia progettuale sia realizzativa, sia anche formativa. Il progetto e l'intervento sono, infatti, i fondamenti dell'apprendimento; cimentarsi nel progetto genera apprendimento professionale: l'imparar facendo.”

La formazione intervento si è rivelata essere un sistema utile a considerare in modo diverso le persone e a lavorare sul loro sistema di apprendimento che è poi alla base degli artefatti che esse costruiscono, come le organizzazioni in cui lavorano e gli ambienti in cui vivono. Diremmo quindi *“imparar pensando”!*

La formazione tradizionale ha sempre cercato di adattare le persone all'organizzazione o di aiutare le persone a sviluppare organizzazioni nel contesto di riferimento, dando per scontato la cultura popolare entro la quale tutto ciò avveniva. Jerome Bruner³ è illuminante al riguardo quando afferma che l'insegnamento da parte dei docenti deriva dalla loro cognizione circa la mente dei discenti. È chiaro che se la concezione che anima l'azione degli educatori è che la conoscenza è quella che forniamo e non riguarda il modo stesso con cui procurarcela, contribuiremo a formare una comunità che è sempre in attesa di ricevere e non si attiva mai per ricercare.

La formazione intervento cerca invece di rendere le persone consapevoli del sistema di apprendimento che esse adottano e di liberarle dalla costrizione della dipendenza dal sapere altrui. Essa infatti aiuta le persone a rendersi autonome nel pensiero e a utilizzare con abilità i saperi diffusi per comprendere la realtà e per definire i cambiamenti strategicamente rilevanti, ma anche consapevolmente condivisi, sviluppando il proprio e l'altrui apprendimento per conseguirli. Che poi tali cambiamenti riguardino la propria vita, la propria professione, la propria organizzazione o il proprio territorio, poco importa. Anzi, la metodologia consente di apprendere anche che questi quattro livelli non sono mai separabili, ma vanno agiti contestualmente senza paura per la

³ Jerome Bruner, La cultura dell'educazione, Feltrinelli, seconda ed. Milano 2001

complessità, che, come dice Morin⁴, non è sinonimo di difficoltà. Ancora con lo stesso autore, che riprende per il titolo del suo libro una celeberrima frase di Michel Eyquem de **Montaigne** (1533-1593) presente nel capitolo 26° del suo Libro degli Essais ("*mieux vaud une tete bien faite qu'une tete bien pleine*"), diremmo: "*meglio una testa ben fatta che una testa ben piena*".⁵

⁴ E. Morin, I sette saperi necessari all'educazione del futuro, ed. Cortina, Milano 2000

⁵ E. Morin, La testa ben fatta, ed. Cortina, Milano 2000