

Cambiamenti nelle professionalità e nell'organizzazione del lavoro all'interno del sistema tecnico-produttivo grafico

Carlo De Filippis

1. I cambiamenti tecnico-organizzativi e della professionalità all'interno del processo produttivo grafico

Il sistema produttivo grafico è stato spesso considerato da sociologi e da studiosi dell'organizzazione e dello sviluppo tecnico come un caso di sistema socio-tecnico tradizionale, caratterizzato dalla sopravvivenza e dalla prevalenza di tecnologie, forme organizzative, professionalità e rapporti sociali non riconducibili al modello dell'industria di serie ma ancorati, per diversi aspetti, alla fase che precede la produzione di massa: il periodo della manifattura.

Il sociologo americano Robert Blauner, ad esempio, nella sua classica ricerca sulle condizioni del lavoro operaio condotta negli U.S.A. tra la fine degli anni '50 e l'inizio degli anni '60¹ individuava nell'industria grafica un caso tipico di produzione caratterizzata da una *tecnologia di mestiere*.

«Le industrie di mestiere — scriveva Blauner — vivono sulle abitudini specifiche dei singoli lavoratori: la caratteristica essenziale della tecnologia di mestiere è la non standardizzazione del prodotto. Questo fatto impedisce la standardizzazione del prodotto. Questo fatto impedisce la standardizzazione, o 'razionalizzazione', del processo lavorativo che è assai più sviluppato nelle tecnologie meccaniche della catena di montaggio e automatizzata»².

¹ R. BLAUNER, *Alienazione e Libertà*, F. Angeli, 1971, Milano.

² *Op. cit.*, p. 82.

Blauner, facendo poi riferimento al progressivo incorporamento nelle macchine (caratteristica del passaggio della prima manifattura all'industria) dell'intelligenza e delle capacità operative del lavoratore, osservava: «Le industrie di mestiere sono quelle in cui questo processo non ha avuto luogo; esse richiedono un alto livello di qualificazione tradizionale, il che comporta la capacità di manipolare materiali mediante attrezzi e richiede abilità manuali ed occhio esercitato»³.

Da qui anche «il lungo apprendistato» per acquisire la qualificazione necessaria.

«L'abilità tradizionale — sottolineava l'autore — ha carattere cumulativo; cresce con l'esperienza e costituisce una sorta di tradizione insegnata e trasmessa di generazione in generazione»⁴.

Tutto ciò, secondo Blauner, faceva dei lavoratori dell'industria grafica «... in qualche modo un gruppo anacronistico nell'epoca dell'organizzazione industriale di massa»⁵.

Per questa ragione essi venivano assunti dallo studioso come il «prototipo» del lavoratore non-alienato, come il parametro a cui far riferimento nell'esame della condizione operaia negli altri settori dell'industria.

Tralasciamo qui di discutere della utilità, da un punto di vista progettuale, dell'assunzione dell'organizzazione di mestiere propria dell'industria grafica come modello di lavoro non alienato; tralasciamo anche di discutere lo schema concettuale utilizzato nella ricerca.

Riteniamo interessante, invece, ricordare che Blauner, concludendo il suo discorso sulla situazione delle aziende grafiche, esprimeva il proprio dubbio circa la possibilità di preservare la condizione di lavoro descritta.

«Non è certo, però, — egli diceva — che questa condizione possa essere mantenuta a lungo: le innovazioni tecnologiche e gli sviluppi economici stanno minacciando di eliminare non solo quelle favorevoli condizioni ma il lavoro stesso. Nell'industria dei quotidiani è stato sviluppato un processo che permette all'editorialista o al reporter di comporre direttamente il pezzo mentre lo batte a macchina.

Forse i sindacati possono dimostrarsi sufficientemente forti da impedire l'introduzione di questi nuovi procedimenti tecnologici e di altri che si vanno creando: se non vi riusciranno l'industria diventerà rapidamente automatizzata e questo capitolo avrà solo più valore di testimonianza storica»⁶.

³ *Op. cit.*, p. 84.

⁴ *Op. cit.*, p. 84.

⁵ *Op. cit.*, p. 109.

⁶ *Op. cit.*, p. 110.

Proprio le ultime premonitrici considerazioni di Blauner, piuttosto che la sua complessivamente corretta ma datata analisi, rappresentano un'introduzione appropriata all'esame della situazione socio-tecnica attuale dell'industria grafica.

Infatti, i mutamenti nei mercati e nel quadro competitivo, lo sviluppo delle tecnologie e le connesse modifiche organizzative hanno, negli ultimi dieci anni, prima messo in discussione poi reso obsolete la cultura, l'organizzazione e la professionalità di mestiere.

La tendenza di fondo che prende corpo è quella verso il superamento di concezioni e modalità di lavoro da «manifattura» e lo sviluppo di approcci e modalità di lavoro di tipo industriale.

Non è questa la sede per una ricostruzione puntuale della serie di innovazioni tecniche e di trasformazioni socio-organizzative che ha determinato la crisi del modello del mestiere; ci limiteremo, qui, a descrivere sinteticamente alcune tra le principali conseguenze e opportunità prodotte sul terreno dell'organizzazione e della professionalità sul terreno dell'organizzazione e della professionalità dalle recenti e sempre più massicce applicazioni dell'informatica al processo produttivo grafico.

In questa descrizione, faremo riferimento, in modo particolare, all'area delle preparazioni, cioè al segmento del ciclo grafico investito, negli ultimi anni, dalle trasformazioni tecnico-organizzative più rilevanti.

Faremo riferimento, inoltre, a esperienze e progetti di cambiamento tecnico-organizzativo e di formazione del personale sviluppati all'interno delle Officine Grafiche Mondadori, a Verona, tra il 1980 e il 1985.

L'automazione della produzione ha comportato:

- l'incorporamento dell'attività umana di trasformazione nelle macchine;
- un'integrazione molto forte tra diverse fasi del ciclo;
- il determinarsi di una base tecnica comune a fasi che in precedenza erano separate da un vero e proprio «salto» tecnologico (si pensi, ad esempio, alle differenze tecnico-professionali che separavano il ritoccatore dallo scannerista nelle vecchie fotomeccaniche).

Il processo produttivo perde corporeità, viene meno il rapporto fisico diretto tra l'uomo e il processo di trasformazione: questo rapporto è, ora, mediato dalle apparecchiature di controllo e dalle operazioni logiche condensate in un software.

Nei sistemi integrati di riproduzione della forma stampante, ad esempio, il processo di trasformazione sembra smaterializzarsi: esso è regolato mediante l'utilizzo di un linguaggio simbolico e non vi è un rapporto analogico tra l'operatore e l'oggetto del suo lavoro.

Qui la funzione dell'abilità manuale si riduce notevolmente rispetto ai processi tradizionali; più propriamente, essa, in termini di attività diretta di trasformazione, fatta eccezione per alcune operazioni eseguite fuori linea, scompare del tutto.

L'uomo interviene poco o per nulla nelle trasmutazioni fisico-chimiche dei materiali; anzi, con lo sviluppo e l'estensione del procedimento film-less e con l'incisione diretta della forma stampante non vi sono più, fino alla fase di incisione, trasmutazioni fisico-chimiche di materiali ma solo elaborazioni di informazioni.

Pertanto, si riduce l'importanza, nella gestione del ciclo produttivo, della percezione primaria, della costruzione di schemi senso-motori, sia perché una intera serie di operazioni in passato eseguite manualmente è incorporata nel sistema tecnico sia perché la rappresentazione analogica del risultato fornita dalla stazione video del sistema ha, a causa del non ancor sufficientemente elevato grado di risoluzione dell'immagine, un'attendibilità limitata sotto il profilo della valutazione cromatica e perciò va analizzata e usata criticamente, facendo riferimento ai valori forniti dal sistema di controllo delle apparecchiature, ai parametri di commessa (tempi, costi e qualità) e agli standards di processo.

Viceversa, acquistano molta importanza l'analisi tecnica preliminare, la programmazione delle operazioni, il set-up.

È richiesta una maggiore razionalizzazione delle attività, cioè un approccio e metodologie di lavoro che danno rilievo all'impostazione delle operazioni e alla gestione efficace delle variabili più che al «recupero» quando l'evento critico si è manifestato⁷.

L'operatore di sistema integrato, pertanto, deve conoscere e utilizzare linguaggi simbolici per poter codificare e decodificare informazioni relative alle variabili tecniche del processo e deve far ricorso a capacità logiche che gli permettono di costruire una rappresentazione astratta del risultato, a partire dalla quale identificare *anticipatamente* l'insieme delle funzioni del sistema da attivare e gli interventi tecnico-operativi da effettuare.

La capacità di pensare per modelli svolge una funzione molto importante: l'intervento operativo viene definito deduttivamente dopo aver elaborato un modello che prefigura il risultato finale.

Questo approccio favorisce una più efficace esecuzione delle operazioni di set-up e permette, di conseguenza, di evitare di procedere per tentativi, per suc-

⁷ Per quanto riguarda la qualità del prodotto, ciò significa che occorre passare dal «controllo» alla «gestione» della qualità.

cessive approssimazioni al risultato, e di sfruttare meglio sotto il profilo tecnico-economico le possibilità della tecnologia.

Sul piano organizzativo, la logica delle nuove tecnologie e la struttura tecnica del processo produttivo richiedono nuovi criteri di divisione del lavoro.

All'interno del processo di fotoriproduzione mediante tecnologia convenzionale, si ragionava in termini di «mestiere» e di «posto di lavoro»; all'interno dei sistemi integrati, il «mestiere» e il «posto di lavoro» sono dei parametri di analisi, di progettazione e di funzionamento organizzativo del tutto inadeguati.

Qui si rivela centrale la *funzione tecnico-produttiva unitaria* del sistema: realizzare, in conformità con i parametri tecnico-economici di commessa, pagine complete sia in termini di immagine che di impostazione grafica⁸.

Il senso compiuto dei singoli compiti, come delle singole operazioni tecnologiche, può essere colto solo se questi vengono considerati nella loro interdipendenza reciproca e in relazione al risultato, alla «funzione» dell'intero sistema e non come elementi isolati o come «aggregato» meccanico.

La frammentarietà di una organizzazione per «mestieri» o per «posizioni di lavoro» è incongruente con l'integrità e la unitarietà tecnico-produttiva della «funzione» svolta da un sistema integrato: questa non può essere frantumata, se non a prezzo di incoerenze e di diseconomie, in attività e compiti minuziosamente predeterminati e rigidamente distribuiti.

Queste considerazioni sono corroborate da un numero ormai ampio di esperienze e casi.

Uno di questi, tra i più significativi per dimensione e complessità socio-organizzativa, è costituito dalla progettazione, realizzazione e messa a punto, nell'area industriale della Mondadori, a Verona, nel periodo '83-'85, dello stabilimento Nuove Preparazioni e, in modo particolare, dei sistemi integrati di riproduzione della forma stampante.

All'interno di questa esperienza, sono stati ricercati, ipotizzati e sperimentati criteri e parametri di progettazione organizzativa coerenti con la logica delle nuove tecnologie.

Si è visto, ad esempio, che la congruenza tra organizzazione e «funzione» può costituire un criterio generale di progettazione del lavoro adeguato alle caratteristiche del nuovo sistema tecnico.

Inoltre, l'orientamento alla commessa e al cliente, cioè la regolazione delle

⁸ Con l'introduzione e il perfezionamento di nuove tecniche di esecuzione delle prove, che renderanno possibile un controllo sia cromatico che grafico all'interno dei sistemi integrati, la «funzione», per i prodotti trasformati col ciclo di incisione diretta, diventerà: realizzare un impianto completo ordinato secondo la caduta macchina prevista.

attività in funzione delle caratteristiche specifiche (tempi, costi e qualità) delle singole commesse, può costituire un altro criterio di progettazione organizzativa congruente col prodotto-mercato.

Alla luce dei criteri suddetti, il team-working e la logica del lavoro per commessa rappresentano la formula organizzativa più appropriata.

Il presidio della «funzione tecnico-produttiva unitaria» viene affidato ad un gruppo, cioè all'insieme degli operatori del sistema impegnati nella lavorazione di una determinata commessa.

In questa soluzione, la modalità principale di coordinamento è quella per adattamento reciproco, per mutuo aggiustamento dei membri del gruppo.

In altre parole, la «funzione tecnico-produttiva unitaria» viene svolta da un gruppo all'interno del quale le *interrelazioni*, la divisione del lavoro, l'ordine e le modalità di svolgimento delle operazioni si ridefiniscono continuamente in modo interattivo in relazione alle condizioni operative, alle caratteristiche degli inputs (materiali e informazioni), ai parametri di commessa (tempi, costi, qualità) e agli standards di processo, cioè in funzione dei risultati dell'intero ciclo di trasformazione e degli obiettivi tecnico-economici di commessa.

Il gruppo costituisce una sorta di cellula organizzativa in cui vengono ricomposte attività funzionali diverse, in precedenza attribuite a unità organizzative e ruoli distinti: attività di gestione del ciclo di trasformazione, attività di coordinamento tecnico-operativo, il controllo qualità, la programmazione operativa.

Per far fronte ai bisogni di coordinamento e di professionalità caratteristici del nuovo contesto tecnico-organizzativo, viene creata la figura di «leader tecnico»⁹.

Si tratta di un operatore a cui vengono affidate le seguenti funzioni:

- fungere da riferimento professionale per gli altri operatori;
- assicurare il coordinamento tecnico di una commessa (o di un lotto);
- facilitare il lavoro di gruppo;
- favorire lo sviluppo professionale degli altri operatori;
- stimolare l'applicazione operativa e la diffusione delle più appropriate tecniche di lavoro.

⁹ La denominazione di «leader tecnico», che sicuramente non è la più appropriata, è stata coniata all'interno di un gruppo di lavoro incaricato di riconsiderare organizzazione e ruoli delle fotocopie nelle Officine Grafiche Mondadori ed è rapidamente diventata di uso corrente.

È stata, in seguito, mantenuta e utilizzata anche in documenti ufficiali per il fatto che nel lessico aziendale designa in modo univoco alcuni contenuti di ruolo.

La figura di «leader tecnico» costituisce un'«invenzione» organizzativa attuata per favorire il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- portare al livello degli operatori alcune funzioni e attività svolte, nell'organizzazione tradizionale delle fotocopie, dal capoturno e da organismi di impostazione e controllo tecnico (Controllo Qualità, Servizi Tecnici);
- sviluppare e valorizzare la professionalità degli operatori;
- far interiorizzare e rendere operativa la logica di lavoro per commessa;
- aprire spazi di gestione attraverso il riconoscimento dei differenziali di professionalità, l'introduzione di meccanismi e processi di valutazione delle prestazioni.

Il «leader tecnico» è concepito come una soluzione dinamica e aperta, come un fattore di sviluppo organizzativo.

In questo senso, esso non costituisce una nuova posizione di lavoro, un embrione di figura gerarchica o di controllore della qualità ma un arricchimento di ruolo di cui si auspica un'ampia e progressiva estensione tra gli operatori.

Dunque, i «leaders tecnici» non sono un «numero chiuso»; l'accesso alla funzione è aperto a quanti acquisiranno nel tempo la professionalità necessaria: tutti gli operatori possono diventare «leaders tecnici». In questo caso, le esigenze di coordinamento potrebbero essere soddisfatte distribuendo la responsabilità del coordinamento tecnico delle diverse commesse (o lotti) tra i diversi operatori in modo da avere un «leader» per ciascun lavoro.

Il concetto di team-working è congruente con la logica dei sistemi integrati; tuttavia, esso appare insufficiente per definire la logica e la struttura delle relazioni, intra e inter-organizzative, dell'intero Stabilimento delle Nuove Preparazioni.

Questo è costituito, oltre che dall'area dei sistemi integrati, da una stazione di impostazione e programmazione, dall'area di videoimpaginazione e dall'area «tastiera».

Queste unità organizzative sono collegate tra di loro e con unità organizzative e ruoli esterni (enti tecnici e di programmazione dei cicli di produzione a valle, redazioni, clienti terzi, fornitori esterni di prestazioni) attraverso un complesso di relazioni che è dinamico e ha una struttura reticolare.

Il concetto che meglio corrisponde alla logica di questa struttura di relazioni è il *net-working*.

Operare all'interno di una rete significa affrontare problemi e mantenere rapporti che spesso non possono essere gestiti attraverso un immediato e univoco riferimento a ben definite competenze e responsabilità e a una ben definita linea di comunicazione e comando ma che richiedono decisioni coordinate, processi

di comunicazione continui e caratterizzati da un elevato livello di informalità e un adeguato «software orizzontale» fatto di capacità di interazione «trasversale» e di ricerca delle sinergie interne e esterne alle singole aree o unità organizzative.

I processi sin qui descritti costituiscono, rispetto agli approcci e alle modalità di lavoro tradizionali nell'area delle preparazioni, delle innovazioni radicali.

La tabella (pag. 111) e la figura (pag. 112) che seguono riassumono i cambiamenti verificatisi nelle tecnologie, nell'organizzazione e nelle professionalità.

2. L'apprendimento come processo continuo

I cambiamenti sinteticamente descritti in precedenza investono non solo il «sapere» e il «saper fare», cioè la sfera della professionalità in senso stretto, ma anche la mentalità, i valori e i modelli culturali di riferimento.

I contenuti, la rapidità, la frequenza, vale a dire il grado ed il tasso, dei processi innovativi che oggi investono l'industria modificano i termini del problema della formazione.

Non si tratta solo di favorire l'acquisizione delle conoscenze e delle competenze specifiche immediatamente necessarie per operare nei nuovi contesti tecnici ma si tratta anche, e soprattutto, di favorire l'interiorizzazione di diversi valori e paradigmi culturali e di promuovere lo sviluppo di diversi atteggiamenti.

Si tratta, ad esempio, di passare dalla rappresentazione, ancora ampiamente diffusa e fortemente radicata, del cambiamento come evento eccezionale, come fenomeno transitorio e minacciante a una rappresentazione del cambiamento come processo continuo e inevitabile che comporta rischi ma anche opportunità.

Le esperienze di cambiamento, di formazione e di riconversione-riqualificazione a cui la Scuola Grafica di San Zeno può far riferimento evidenziano che la *disponibilità al cambiamento*, l'*adattabilità*, l'*apertura al nuovo* sono fattori culturali fondamentali per accettare ed affrontare efficacemente i numerosi cicli di apprendimento e di ristrutturazione delle proprie conoscenze che ogni lavoratore dovrà vivere nel corso della sua attività professionale.

Oggi «sapere essere» significa «saper cambiare».

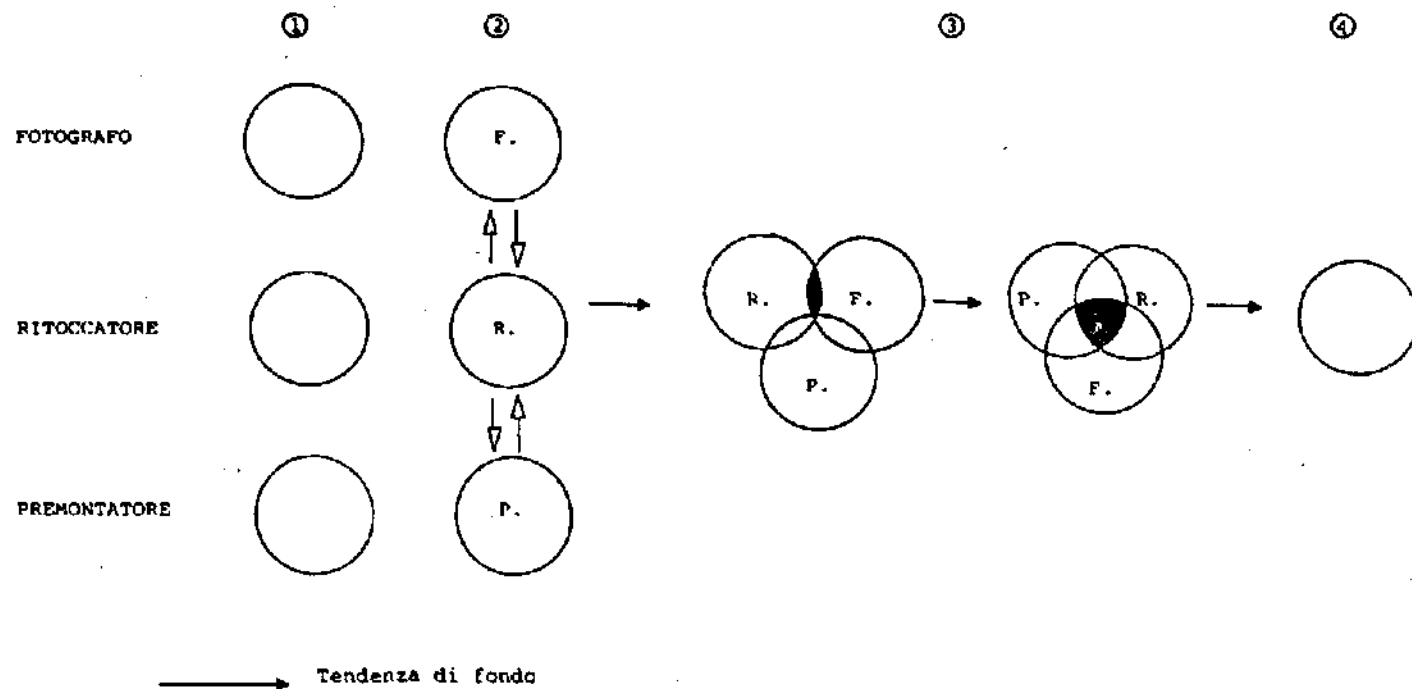
In situazioni caratterizzate da significativi e continui cambiamenti, il fattore critico di successo è rappresentanto non già dalla sostituzione di conoscenze, competenze tecniche e modalità operative nuove a conoscenze, competenze tecniche e modalità operative obsolete ma dall'acquisizione della *capacità di apprendimento in continuo*.

I mutamenti intervenuti negli ultimi anni all'interno del quadro concorrenziale e dei sistemi di produzione del settore grafico, fanno della capacità di apprendimento in continuo una formidabile arma competitiva.

TABELLA 1. Ciclo di fotocoproduzione: Quadro sinottico dello sviluppo della tecnologia, dell'organizzazione e delle professionalità

Situazione tecnico-organizzativa	Modello di professionalità	Procedura tipica di controllo/regolazione	Grado di razionalizzazione tecnica
<i>Mestiere tradizionale da prima manifattura</i> Gruppi professionali fortemente distinti sul piano tecnico-culturale e sul piano organizzativo: microcosmi e reparti separati (fotografia, ritocco premontaggio). Organizzazione monolitica. Orientamento alla fase. Coordinamento gerarchico. Elevata specializzazione funzionale: strutture e ruoli di programmazione, impostazione e controllo tecnico del processo di trasformazione (ufficio programmi, servizi tecnici, controllo qualità).	Mestiere individuale: conoscenze e capacità operative e tecnico-operative relative a una singola fase del processo di trasformazione. Patrimonio professionale, essenzialmente basato sulla pratica operativa, configurantesi come insieme di conoscenze empiriche non sistematizzate, acquisito attraverso un lungo processo di accumulazione e disposto su più livelli di stratificazione successive. Presenza di «famiglie» e gerarchie professionali. Culture professionali incommensurabili: linguaggi diversi e reciprocamente in traducibili.	<i>Trial and error</i> Il risultato si raggiunge per approssimazioni successive: esistono check points intermedi e finali ma mancano feedback diretti e tempestivi tra le diverse figure professionali coinvolte nella lavorazione della medesima commessa.	Scarsa codificazione della casistica. I dati dell'esperienza non sono stati sistematizzati e non esiste una «memoria» tecnica centrale. Scarsa ripetibilità e omogeneità dei risultati. Tendenza a «riscoprire» le soluzioni.
<i>Organizzazioni innovative in presenza di tecnologie nuove</i> Linee di fotocoproduzione incentrate sugli scanner e gestite da unità di lavoro composte dall'insieme delle diverse commesse. Orientamento al ciclo. Elementi di logica di lavoro per commessa. Elementi di coordinamento per adattamento reciproco. Deburocratizzazione: assegnazione, in parte al capo e in parte agli operatori di attività prima svolte da enti e ruoli specializzati.	Professionalità come insieme di conoscenze e capacità che si riferiscono all'intero ciclo di trasformazione o a un segmento ampio e significativo di esso. Patrimonio professionale costituito, oltre che dalle conoscenze e dalle capacità operative e tecnico-operative legate alla pratica, da alcune conoscenze e capacità tecniche più strutturate e formalizzate. Professionalità che si esprime non solo nelle iniziative individuali ma anche in interdipendenza consapevole e finalizzata con altri (lavoro di gruppo).	<i>Feedback</i> Il sistema di controllo-regolazione si basa su processi di retroazione ad anello chiuso. <i>Permanente tendenza a procedere per tentativi</i> Sia per i limiti delle tecnologie che per la persistenza di una mentalità di mestiere (empirismo, privilegiamento del momento operativo) dovute anche alla coesistenza di professionalità nuove (scanneristi) e professionalità tradizionali (ritocatori e premontatori).	Definizione di alcuni standards e di alcune procedure tecniche ma set up iniziale ancora affidato in buona misura all'esperienza dei singoli. Maggiore omogeneizzazione di culture professionali e linguaggi in riferimento a informatica, scanner, incisione.
<i>Sistemi integrati</i> Organizzazione «cellulare». Team-working. Polivalenza e intercambiabilità degli operatori. Logica di lavoro per commessa. Ricomposizione funzionale: attribuzione ai gruppi di lavoro di compiti di impostazione e coordinamento tecnico, di definizione e gestione del programma operativo, di controllo qualità. Coordinamento prevalentemente per adattamento reciproco.	Operatore di sistema integrato: professionalità costituita da conoscenze e capacità tecniche riguardanti l'intero sistema e da capacità relative ai rapporti socio-organizzativi (lavoro di gruppo). Patrimonio di conoscenze strutturate e formalizzate. Rispetto alle competenze specifiche acquisiscono rilievo l'approccio sistematico, la capacità di pensare per modelli e la capacità di apprendimento in continuo. Linguaggio comune e formalizzato.	<i>Feedforward o regolazione anticipata</i> Prima della trasformazione devono essere operate scelte tecniche sulla base della valutazione congiunta dei parametri tecnici/economici di commessa e dei parametri di processo.	Codificazione della casistica e utilizzo dei programmi. Esiste una «memoria tecnica» del sistema. Standards, procedure tecniche e metodologie di lavoro razionali. Sulla base di un'analisi preliminare e della prefigurazione del risultato finale, decisioni tecniche anticipate.

FIGURA 1. — Rappresentazione dei cambiamenti avvenuti nella professionalità degli operatori di fotoriproduzione in seguito alle innovazioni verificatesi nel sistema tecnico e nel sistema organizzativo.



1. — Organizzazione per mestieri e mansioni.

2.3. — Fasi di sviluppo della professionalità all'interno di una situazione caratterizzata da gruppi di lavoro incentrati sugli scanner.

4. — Operatore di sistema integrato: professionalità unica, pur con possibili specificazioni e differenziazioni ("leaders tecnici").

Nel passato, la curva di apprendimento aveva rappresentato una barriera all'entrata di nuovi concorrenti nel mercato e, al tempo stesso, un fattore di successo per le aziende detentrici di un consistente patrimonio di esperienze e professionalità.

L'accumularsi di conoscenze e competenze relative ai prodotti, al processo di trasformazione e al processo di integrazione organizzativa comportava una posizione concorrenziale in termini di rapporto tra costi, qualità e servizio.

Con l'introduzione massiccia dell'informatica e dell'elettronica nelle fasi «chiave» del ciclo produttivo, tutti i competitori possono, con investimenti consistenti ma non proibitivi, accedere alle stesse tecnologie.

I metodi di lavoro si razionalizzano, diventano più omogenei e la qualità si assesta, in linea di tendenza, su un livello medio-alto che tutti gli stampatori sono in grado di raggiungere.

La curva di apprendimento si accorcia notevolmente: il tempo necessario alla formazione degli operatori e dei tecnici si riduce sensibilmente, a condizione che si predispongano appropriati interventi formativi e si razionalizzino le modalità di lavoro.

Di conseguenza, il vantaggio competitivo delle aziende legate alle forme organizzative, ai modi di lavorare e alle professionalità tradizionali viene meno.

Anzi, il vantaggio può trasformarsi in uno svantaggio perché la tradizione tecnica e culturale del mestiere impone vincoli e determina resistenze all'introduzione e all'utilizzazione ottimale delle nuove tecnologie: ciò può avvantaggiare un nuovo concorrente non condizionato da quei vincoli e da quelle resistenze o un competitore dotato di una maggiore capacità di apprendimento e di innovazione.

Inoltre, la riqualificazione dei detentori delle professionalità tradizionali è un processo complesso, a volte più difficile e costoso della qualificazione di giovani con una buona formazione di base.

Nella situazione attuale, quindi, la «capacità di imparare ad imparare», la capacità di progettare soluzioni innovative, di implementare rapidamente e utilizzare in modo appropriato l'innovazione costituiscono uno dei fondamentali fattori di competitività.

L'imparare ad imparare è, in ultima analisi, più importante di ciò che di volta in volta si impara.

Questo enunciato vale tanto per l'individuo quanto per l'organizzazione: i problemi, le esigenze e i processi di cambiamento attuali richiedono lo sviluppo di un'adeguata capacità di apprendimento sia a livello delle organizzazioni che delle persone.

Ora, lo sviluppo di questa capacità non è il risultato di misure organizzative

straordinarie e di speciali azioni formative ma, piuttosto, il risultato di un complesso, ampio e profondo processo di sviluppo organizzativo che investe sia la dimensione «hard» (strutture, sistemi di gestione, procedure) che quella «soft» (risorse umane, stili di gestione, valori, etc.) dell'organizzazione.

In altre parole, l'apprendimento in continuo presuppone approcci manageriali, sistemi e processi organizzativi appropriati.

3. L'organizzazione come meccanismo o come cervello?

La teoria e la pratica tradizionali dell'organizzazione si basano, com'è noto, su idee e approcci di tipo meccanicistico.

Secondo questa teoria e questa pratica, progettare un'organizzazione significa, sostanzialmente, disegnare una ben definita struttura formale di posizioni, definire precisamente autorità e responsabilità, specificare in modo chiaro i compiti e raggrupparli in mansioni, tracciare ben definite linee di comando, identificare sistemi e meccanismi di coordinamento e controllo.

La teoria classica dell'organizzazione individua nella mansione¹⁰ l'unità costitutiva, la prima pietra, il principio ordinatore del lavoro organizzato.

Si costruisce, si studia e si controlla un mondo, l'organizzazione aziendale, a partire dalla mansione.

Essa si configura come:

- unità di analisi;
- unità di progettazione;
- unità di misura e controllo;
- unità di formazione del lavoro.

Col taylorismo, in modo speciale, si passa da un mondo relativamente disordinato a un mondo ordinato.

Si tratta di un ordine di tipo meccanico e non organico; l'azienda è concepita come aggregato, come somma di mansioni.

L'assunto di fondo del modello classico e, in modo particolare, del taylorismo è quello della prevedibilità degli eventi e della predeterminabilità dei modi di intervento su di essi.

Secondo questo modello, le persone devono essere «adattate» a una struttura organizzativa predefinita.

¹⁰ Per mansione si intende, in generale, un raggruppamento più o meno ampio e complesso di compiti predeterminati e formalizzati.

Nel nucleo operativo (cioè nei settori in cui si realizzano i prodotti e i servizi fondamentali) delle organizzazioni che si ispirano al modello classico, le mansioni sono, in generale, molto specializzate sia in senso orizzontale che in senso verticale e, quindi, sono piuttosto ristrette e povere.

A tale scopo, il comportamento organizzativo viene formalizzato e regolamentato.

Questo «adattamento» è inteso come una fondamentale condizione di razionalità ed efficienza.

Non devono esservi «vuoti» nello schema organizzativo formale e deve esserci un'elevata corrispondenza tra questo e il comportamento delle persone.

Ma, a un certo punto, lo scenario si modifica, vengono meno alcuni presupposti e abbiamo:

- tecnologia non stabile;
- merceologia non stabile;
- andamento del mercato non lineare;
- composizione e struttura della forza lavoro in mutamento.

Le principali variabili in gioco si mettono in movimento in un processo multilinare caratterizzato non da additività ma da fluttuazioni.

Allora, le idee-forza e gli assunti di base della teoria e della pratica classiche dell'organizzazione vanno in crisi.

In particolare, la concentrazione verso l'alto delle conoscenze, delle informazioni e delle decisioni previste dal modello di organizzazione classico si rivela insufficiente a garantire una capacità adeguata di controllo-regolazione di quegli elementi di incertezza, di quegli atomi di instabilità che si è convenuto di chiamare «varianze».

Le varianze non possono essere arrestate, minimizzate o gestite esclusivamente a livello del management e delle funzioni specialistiche; occorre distribuire ampiamente nell'organizzazione risorse e capacità per prevenire, minimizzare e gestire la variabilità.

Se si analizza l'ambiente in cui operano, oggi, le aziende grafiche si può rilevare facilmente che esso è caratterizzato da un'elevata instabilità: il quadro competitivo, i prodotti-mercato, la tecnologia, la composizione della forza-lavoro, il sistema di relazioni industriali evidenziano variazioni significative, frequenti, rapide e spesso non lineari.

Si delinea una prospettiva caratterizzata da incertezze e da possibilità di sviluppo multidirezionali, a opzioni multiple.

In questo scenario, l'idea dell'*azienda come sistema di apprendimento* assume un notevole valore esplicativo e pratico.

Questa idea svincola la teoria dell'organizzazione dagli assunti classici e tayloristici, l'affranca dalla metafora meccanicistica e la raccorda alle ricerche sulla struttura e il funzionamento degli organismi.

Tra le entità organiche, il cervello è quella che attira maggiormente, oggi, l'attenzione degli studiosi dell'organizzazione.

Cosa significa progettare e gestire l'organizzazione facendo riferimento all'immagine del cervello?¹¹.

Esso costituisce l'entità organica dotata della più elevata flessibilità e creatività.

Il cervello è un sistema che si contraddistingue, tra l'altro, per il tipo di capacità di apprendimento che possiede.

Alcune forme di apprendimento sono messe in atto dai sistemi cibernetici costruiti dall'uomo.

Anche il termostato, ad esempio, manifesta una certa capacità di apprendimento: controlla l'andamento della variabile «temperatura», registra eventuali variazioni e, quando esse superano determinati limiti prefissati, attiva degli interventi correttivi, inviando un segnale di comando al sistema di riscaldamento.

Si tratta di un processo di autoregolazione basato su una retroazione negativa (feedback).

Abbiamo a che fare, in questo caso, con una forma di apprendimento il cui limite, tuttavia, è rappresentato dagli standards e dalle norme prefissate.

Il termostato non è in grado di valutare l'adequatezza degli standards e delle norme operative esistenti e di stabilirne di diversi.

Il cervello, invece, possiede queste capacità di riflessione critica. Esso è in grado di sviluppare sia un apprendimento del primo tipo (a circuito singolo) che del secondo tipo (a circuito doppio).

La figura che segue (pag. 117) evidenzia le differenze tra l'apprendimento a circuito singolo e quello a circuito doppio¹².

Dunque, uno dei fondamentali elementi che distinguono l'apprendimento del cervello da quello di un sistema cibernetico, sia esso semplice come un termostato ad uso domestico o complesso come un sistema computerizzato di gestione di un processo industriale, è la capacità di mettere in discussione e di modificare gli standards, le norme e i sistemi operativi dati: in altre parole, la creatività¹³.

¹¹ Su questo argomento, di notevole interesse sono le riflessioni e le tesi sviluppate da Gareth Morgan nel libro «Images of Organization», SAGE Publications, Beverly Hills, 1986.

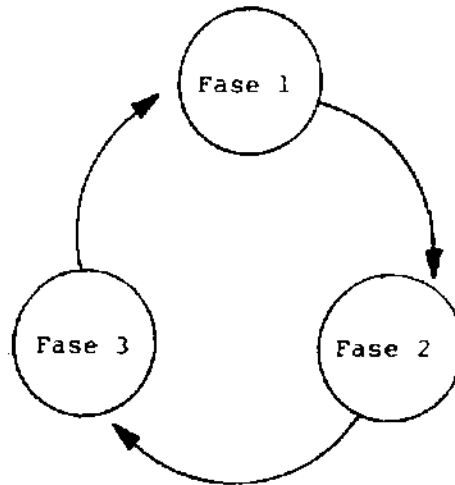
¹² La figura è tratta da Gareth Morgan, *Op. cit.*, p. 88.

¹³ Gli sviluppi delle ricerche e delle applicazioni nel campo della Intelligenza Artificiale hanno, sulla base dei progressi della «ingegneria della conoscenza», portato alla costruzione di «sistemi esperti» in grado di fare inferenze e deduzioni a partire dalle informazioni possedute, di applicare le conoscenze alla soluzione di problemi, di prendere decisioni, di apprendere e di sistematizzare le conoscenze.

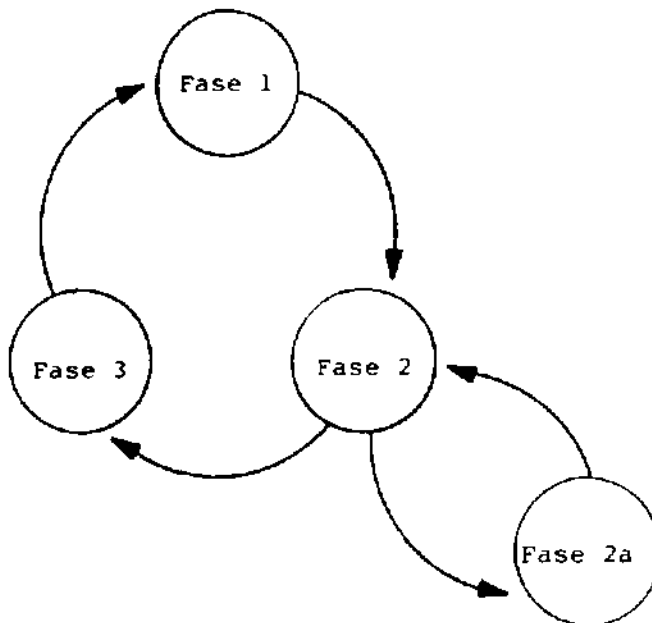
Tuttavia, si tratta di applicazioni che, a causa dei limiti del software e dell'hardware, non si avvicinano ancora, in termini di creatività, alle capacità del cervello.

FIGURA 2 : Apprendimento ad anello singolo e ad anello doppio

L'apprendimento ad anello singolo si basa sulla capacità di individuare e correggere un errore in relazione a una data serie di norme operative:



L'apprendimento ad anello doppio dipende dalla capacità di ottenere una duplice visione della situazione mettendo in questione la validità delle norme operative:



- Fase 1. = il processo di analisi e controllo dell'ambiente
- Fase 2. = il confronto di queste informazioni con le norme operative
- Fase 2a = il processo di valutazione della validità delle norme
- Fase 3. = il processo di avviamento dell'azione appropriata

Il cervello è in grado di *imparare ad imparare*, cioè di tornare criticamente sulle conoscenze acquisite e di svilupparle in modo innovativo.

Pertanto, esso è in grado di dispiegare anche un particolare tipo di autoregolazione che non tende a ricreare l'equilibrio e l'organizzazione preesistenti (morfofasi) ma tende a costituire un diverso equilibrio e una diversa organizzazione (morfogenesi).

Questa proprietà del cervello è funzione di due sue caratteristiche: la connettività, cioè la fittissima e dinamica rete di relazioni in cui ogni cellula nervosa (neurone) è inserita; la presenza dell'intero in ogni singola parte (ogni neurone è un minielaboratore, e ogni parte del cervello svolge funzioni specialistiche ma partecipa a funzioni più generali).

Il riferimento all'immagine del cervello permette quindi di pensare a forme organizzative «cellulari», inserite in un network e dotate non solo delle capacità e delle risorse necessarie al mantenimento degli equilibri e della rotta dati (attraverso la retroazione negativa che permette al sistema la correzione delle eventuali deviazioni rispetto al corso prestabilito) ma anche di quelle necessarie all'autoorganizzazione, cioè alla valutazione degli equilibri e della rotta dati e alla loro eventuale modificazione (attraverso l'apprendimento a circuito doppio).

Indubbiamente, la metafora del cervello può rivelarsi estremamente suggestiva e utile nella ricerca di categorie, concetti e criteri nuovi da utilizzare nello studio e nella progettazione delle organizzazioni.

Nello studio e nella progettazione delle organizzazioni complesse si è prestata attenzione, e questo già costituisce un allontanamento dall'impostazione classica, alle capacità di autoregolazione proprie di determinate forme organiche, si pensi agli equilibri omeostatici, ma non si è ancora dedicata abbastanza attenzione alle esigenze e alle capacità di apprendimento a circuito doppio tipiche del sistema «cervello».

In questa sede, comunque, ci interessa solo sottolineare che rappresentarsi, progettare e gestire l'organizzazione aziendale come un sistema di apprendimento significa immaginare, inventare ed attivare i sistemi, i meccanismi e i processi in grado di favorire lo sviluppo delle capacità di autoregolazione e di innovazione necessarie per rispondere con successo alle sfide provenienti da un ambiente turbolento.

Le caratteristiche di questo ambiente sollecitano l'adozione di modelli organizzativi, di modelli manageriali e di sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane in grado di favorire la flessibilità e l'innovazione.

Questo tipo di modelli e di sistemi, che ha già trovato una concreta attuazione nelle esperienze di aziende di successo di diversi settori industriali, prevede, tra l'altro:

— il dislocamento della professionalità, delle conoscenze e delle responsabilità necessarie a una gestione efficace ed efficiente delle variazioni nel luogo più prossimo a quello in cui esse si generano;

— l'attivazione di un ampio numero di ruoli nell'attività di identificazione e di interpretazione dei segnali provenienti dall'ambiente esterno;

— la promozione di capacità di innovazione ampiamente diffuse all'interno dell'organizzazione.

Le attività di individuazione e decodificazione dei segnali provenienti dall'esterno e le attività di innovazione sono, all'interno dei modelli tradizionali di organizzazione, concentrate verso l'«alto» dell'organizzazione e sono strutturate come attività specializzate, localizzate e «separate» dal complesso delle attività operative dell'azienda.

Nei modelli manageriali emergenti, invece, la diffusione ampia della funzione di «ascolto» e della funzione di innovazione è considerata come una precondizione necessaria per cogliere i «segnali deboli» e dispiegare un'adeguata flessibilità e capacità di risposta agli stimoli provenienti dall'ambiente.

Il filone di studi sull'intrapreneuring, sull'imprenditorialità interna¹⁴, fornisce un notevole contributo alla comprensione del rapporto tra cultura organizzativa, modelli gestionali e processi di innovazione.

Questi si sviluppano adeguatamente quando l'azienda funziona come sistema di apprendimento.

Ora, l'apprendimento avviene per tentativi ed errori, cioè con modalità e secondo una logica che sono incoerenti con le modalità di funzionamento e la logica delle organizzazioni burocratizzate.

Queste ostacolano le iniziative che fuoriescono dagli schemi organizzativi e comportamentali esistenti, inibiscono l'assunzione di rischi per sperimentare nuove idee e spingono le persone a comportarsi in modo conforme alle regole anche quando ciò va a discapito dei risultati.

L'innovazione, invece, presuppone condizioni organizzative (ruoli, processi, strumenti, sistemi di gestione, etc.) e riferimenti culturali (valori, simboli, miti, etc.) in grado di garantire la capacità e la possibilità di assumersi rischi, di sperimentare nuove idee, di imparare dagli errori e di sopravvivere ad essi.

Il lavoro per progetto, i gruppi di lavoro interfunzionali e interdisciplinari costituiti per sviluppare iniziative di innovazione, i circoli di qualità, i ruoli di

¹⁴ Sull'«intrapreneuring» come fattore fondamentale di successo è incentrato il best seller di GIFFORD PINCHOT III, *Intrapreneuring, Why Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row Publishers, New York, 1985 (trad. it., *Intrapreneuring, L'imprenditore*, Milano, Sperling & Kupfer, 1986).

integrazione, i ruoli che presidiano l'ambiente, le joint ventures per nuovi business, i sistemi e le procedure che favoriscono l'interfunzionalità, i sistemi di gestione per obiettivi: questi sono alcuni esempi di meccanismi e processi organizzativi che possono favorire la connettività, l'integrazione orizzontale e possono costituire occasioni e modalità di accrescimento della capacità di apprendimento dell'organizzazione.

4. Cultura organizzativa e cambiamento

Il tema della cultura organizzativa occupa, da qualche anno, una posizione centrale nelle discussioni e negli studi sulla gestione dell'impresa¹⁵.

Ma ciò che più conta, al di là della letteratura manageriale e della pubblicistica sugli approcci manageriali emergenti, è che nella gestione concreta delle aziende, nel governo dei processi di cambiamento strategico e organizzativo si comincia ad annettere una importanza notevole alla dimensione culturale.

Riteniamo, quindi, utile, proprio al fine di ricostruire un aspetto rilevante del complesso quadro nel quale si inseriscono i processi di innovazione e i connessi interventi educativi, analizzare brevemente la funzione della cultura organizzativa nella vita dell'azienda.

Le considerazioni che seguono sono tese a esplorare una dimensione di sfondo che deve essere tenuta presente nell'elaborazione e nella realizzazione di progetti di cambiamento organizzativo e, in modo particolare, nella elaborazione e nella implementazione di programmi di formazione a loro sostegno.

La cultura organizzativa di un'azienda può essere definita come il complesso di convinzioni, di valori e di norme comportamentali assunto, in modo più o meno consapevole, come valido dai membri dell'organizzazione.

Tali convinzioni, valori e norme sono il risultato di un complesso processo di apprendimento collettivo.

Gli individui e i gruppi «sperimentano» nel corso della loro loro pratica organizzativa la validità di determinati valori, convinzioni e norme comportamentali e apprendono, interiorizzano quelli che hanno ricevuto rinforzi positivi, che hanno avuto successo, che hanno «funzionato» nel confronto con i problemi di integrazione interna e di sopravvivenza dell'organizzazione.

La cultura organizzativa si struttura, si consolida e si sviluppa in funzione

¹⁵ Un'ampia ricostruzione del dibattito sulla «cultura aziendale» e indicazioni bibliografiche sull'argomento sono contenute in DE FILIPPIS C., *La cultura organizzativa: una variabile «chiave» nei processi di trasformazione dell'impresa*, «il Risparmio», n. 3, maggio-giugno '87.

delle concrete condizioni di apprendimento in cui individui e gruppi operano e diventa anche un paradigma comportamentale diffuso.

Ad esempio, i successi ottenuti in passato dalle Officine Grafiche Mondadori, la loro posizione leader nel campo dell'alta qualità hanno ingenerato e diffuso a lungo tra i dipendenti la convinzione della indiscussa superiorità tecnico-professionale della Mondadori e il mito della qualità come espressione di tale superiorità.

Questa convinzione e questo mito hanno caratterizzato per un lungo periodo la cultura dell'azienda e hanno influenzato il modo di pensare e di operare in tutti i settori e a tutti i livelli dell'organizzazione.

Il ritoccatore che, secondo un approccio tipico della cultura di mestiere, lavorava tutte le commesse allo stesso modo, in base allo standard «assoluto» della «massima qualità», prescindendo dalle caratteristiche tecnico/economiche delle singole commesse, costituisce un caso esemplare di comportamento conforme a un aspetto di una cultura che permeava la organizzazione e la gestione dell'azienda.

Ne sono conseguiti, tra l'altro, la tendenza dell'azienda a chiudersi in se stessa e, in particolare, un forte disinteresse al suo interno per i tentativi e le esperienze sviluppati dalla concorrenza.

La stessa innovazione tecnologica, tradizionale punto di forza e motivo di orgoglio dell'azienda, tendeva a svilupparsi per «partenogenesi», come processo stimolato da motivazioni interne piuttosto che da un confronto sistematico con le iniziative della concorrenza.

Una delle ipotesi di base della cultura delle Officine Grafiche era che il futuro costituisce un'estrapolazione del passato e che i fattori di successo del passato garantiscono il successo anche nel futuro.

Questi elementi culturali (ipotesi di base, credenze, miti), una volta interiorizzati e consolidati sulla base di risultati positivi e di esperienze vincenti, hanno continuato ad operare anche quando, all'inizio degli anni '80, non erano più giustificati sul piano tecnico e non corrispondevano ai nuovi rapporti determinatisi nel quadro competitivo.

Infatti, i primi segni di crisi di competitività (ad es., la perdita di alcune grandi commesse) venivano interpretati in termini di «non siamo più capaci di lavorare come una volta», cioè come conferme e non come confutazioni di impostazioni e approcci consolidati.

Una volta appresi, certi elementi culturali (valori, miti, credenze) sono dati per «scontati» e si tende a non metterli in discussione.

Dalle considerazioni fatte a proposito della cultura aziendale si può concludere che la dimensione «soft» dell'organizzazione, la cultura organizzativa va

attentamente tenuta presente dal management di un'azienda perché influenza significativamente il comportamento organizzativo (delle persone e dei gruppi) e condiziona fortemente la realizzazione delle strategie e dei cambiamenti organizzativi.

Se ci si attende dalle persone un diverso comportamento organizzativo, e se esso è in contrasto con le ipotesi di base, con gli assunti di fondo della cultura esistente, allora è necessario attivare un cambiamento culturale.

Ma una cultura organizzativa non si cambia attraverso una semplice azione orientata a questo scopo, attraverso la divulgazione di nuove ipotesi di base e di nuovi valori o attraverso «decreti» del top management.

Nel quadro di una concezione della cultura aziendale come processo di apprendimento, la cultura non è riducibile alle enunciazioni generali, alle raccomandazioni e alle attese del gruppo dirigente o dei principali leaders dell'azienda.

Queste enunciazioni, i valori ed i parametri culturali assunti ed enunciati dal gruppo dirigente o dal capo dell'azienda si traducono in cultura organizzativa, in «senso comune» e diventano paradigma comportamentale diffuso solo se si definiscono determinate condizioni di apprendimento, cioè se la pratica reale dell'organizzazione le corrobora e ne verifica la reale funzionalità rispetto ai problemi da affrontare.

Ad esempio, se il top management dell'azienda dichiara che è importante l'innovazione e la capacità di iniziativa ma poi, nel funzionamento concreto dei sistemi gestionali aziendali, la creatività e i comportamenti innovativi sono frustrati mentre sono previsti il conformismo alle regole e l'operare per adempimenti e prescrizioni; in questo caso, ciò che viene assunto dal personale come parametro di comportamento e tende a trasformarsi in paradigma culturale, in valore, è l'osservanza delle norme esistenti, il rispetto delle «regole», la convinzione che i problemi vanno affrontati solo sulla base delle indicazioni e delle direttive dei livelli gerarchici superiori.

Una cultura organizzativa si cambia ristrutturando le condizioni e i processi di apprendimento collettivo esistenti.

Le modalità e i tempi di questi cambiamenti variano in funzione di una pluralità di fattori:

- stadio di vita dell'azienda (fondazione e crescita iniziale, media età, maturità);
- forza e pervasività della cultura esistente (il grado di influenza sui membri dell'organizzazione, l'ampiezza e la profondità della sua penetrazione);
- profondità dei cambiamenti auspicati (il livello della cultura che deve essere trasformato: le norme comportamentali, i valori o le ipotesi di base).

Nel caso di un'azienda matura, caratterizzata da una cultura forte e perva-

siva, il cambiamento dei livelli più profondi della cultura, si configura come un «turnaround», una radicale inversione di tendenza.

Per avviare un «turnaround» è necessario, in primo luogo, sbloccare, «scongellare» la cultura dell'organizzazione: le persone comprendono che alcuni dei modi tradizionali di operare sono inadeguati, obsoleti.

Il «turnaround» — scrive Schein — coinvolge normalmente, tutti i membri dell'organizzazione, così le caratteristiche disfunzionali della vecchia cultura diventano chiaramente visibili a ciascuno. Il processo di sviluppo di nuove ipotesi di fondo è un processo di ridefinizione cognitiva attraverso l'educazione e la guida; cambiando le strutture ed i processi, dove necessario; prestando molta attenzione alle dimostrazioni di apprendimento delle nuove modalità e ricompensandole prontamente; creando nuovi slogan, storie, miti e riti e spingendo in altri modi le persone verso i nuovi comportamenti. Tutti i meccanismi di cambiamento possono entrare in gioco, ma è la capacità di imposizione del manager del cambiamento la chiave dei «turnarounds»¹⁶.

I «turnarounds» richiedono un opportuno dosaggio di coercizione e partecipazione.

La persuasione coercitiva può rivelarsi necessaria per attuare interventi straordinari e urgenti e per ottenere alcuni comportamenti desiderati.

Essa, però, si risolve in una sottomissione formale del personale a ciò che è imposto e non in una accettazione sostanziale dei nuovi indirizzi.

La partecipazione, invece, produce, se opportunatamente guidata, non solo accondiscendenza ma anche sostanziale comprensione e accettazione delle decisioni innovative.

Essa, sebbene gli approcci partecipativi siano complessi da gestire e richiedano una certa quantità di tempo porta, in generale, a cambiamenti più stabili e condivisi dai membri dell'organizzazione.

Si può dire, in conclusione, che non esiste un approccio «vincente», una «one best way» al cambiamento culturale.

Vi sono invece, molteplici opzioni e strumenti che vanno adottati e, eventualmente, combinati, tenendo conto delle caratteristiche della situazione e degli obiettivi perseguiti.

¹⁶ E. SCHEIN, *How Culture Forms Develops and Changes*, in KILMAN SAXTON, *Serpa and Associates, Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985, p. 41.

5. Innovazione e coinvolgimento del personale: il caso Mondadori

Durante il processo di ristrutturazione finalizzato a un forte recupero di produttività e di competitività che ha avuto luogo nelle Officine Grafiche Mondadori nel periodo 1983-1985, sono state sperimentate con successo alcune modalità di coinvolgimento del personale nella ricerca e nell'implementazione di soluzioni innovative di problemi tecnici e organizzativi.

La Direzione Aziendale aveva stipulato, inizialmente, un accordo «quadro» con le organizzazioni sindacali sulle linee di intervento in materia di organizzazione, sulla politica commerciale, sugli investimenti, sugli esuberi di personale e sulla gestione degli stessi.

Essa, successivamente, aveva attuato alcuni interventi urgenti e straordinari rivolti a un immediato recupero di efficienza: una prima riduzione del personale in esubero, il ridimensionamento o lo scioglimento di alcune unità organizzative e il taglio di alcune voci di spesa.

Nello stesso tempo, la Direzione Aziendale si era posta il problema dell'avviamento di un processo di sviluppo organizzativo indirizzato alla realizzazione di più profondi cambiamenti sul terreno dell'organizzazione, dei modi di lavorare, della professionalità e della cultura.

Questi cambiamenti erano stati ritenuti la premessa di un più consistente aumento di produttività e di competitività nel medio e lungo termine.

Le linee-guida della riorganizzazione erano:

- maggiore orientamento al mercato e ai clienti;
- specializzazione degli stabilimenti per tipo di prodotto-mercato;
- deburocratizzazione della struttura, aumento dell'integrazione funzionale e della flessibilità dell'organizzazione;
- decentramento decisionale, arricchimento dei ruoli e maggiore responsabilizzazione a tutti i livelli su attività e risultati;
- riduzione degli organici (di macchina, di reparto e di ufficio) per colmare o, quanto meno, inizialmente, ridurre, il differenziale di efficienza rispetto alla concorrenza più qualificativa;
- promozione di uno sviluppo generalizzato delle professionalità congruente con le ampie e spesso radicali trasformazioni tecnologiche e organizzative in atto.

Per evitare che l'organizzazione e la cultura consolidata vanificassero gli sforzi e le iniziative di cambiamento, erano stati attivati tre progetti organizzativi: uno sull'area della produzione, un secondo su alcune aree impiegate (commerciale, pianificazione e servizi di supporto alla produzione) e un terzo sui sistemi informativi.

Il lavoro dei progetti aveva prodotto proposte e interventi ma aveva anche

messo in evidenza la grande difficoltà a implementare le soluzioni auspiccate senza la comprensione e l'interiorizzazione da parte del personale e, in primo luogo, del management intermedio, delle ipotesi di base e delle linee-guida della riorganizzazione.

Ad esempio, senza un cambiamento degli approcci e degli stili di gestione a livello dei capi intermedi, risultava molto difficile realizzare il previsto dislocamento nei reparti produzione e l'assorbimento, ove possibile, nel lavoro operaio, di alcune funzioni e attività svolte fino a quel momento da organismi di controllo e servizio della produzione (controllo qualità, servizi tecnici, programmazione, etc.).

Si profilava, quindi, il pericolo di una situazione di stallo che avrebbe potuto mettere in discussione la credibilità e la stessa realizzazione dell'intero progetto di riorganizzazione.

A questo punto, la Direzione Aziendale, avendo consapevolezza dell'impossibilità di ottenere per editti il cambiamento organizzativo atteso, decideva di tentare la strada del coinvolgimento attivo e pianificato dei capi e del personale nell'implementazione del disegno di cambiamento.

Questo coinvolgimento era auspicato anche da alcune consistenti componenti sindacali che ricercavano nel processo di ristrutturazione un ruolo che non si limitasse alla negoziazione della riduzione del personale e delle conseguenze, sul piano gestionale, dei cambiamenti tecnico-organizzativi ma che si esprimesse anche sul piano delle proposte e della progettualità.

Sulla base di queste diverse ma convergenti spinte e motivazioni, furono attivati numerosi gruppi «misti» di lavoro, cioè teams con funzioni di confronto tecnico e di intervento sui principali problemi di efficacia ed efficienza di specifici reparti di produzione¹⁷.

A questi teams partecipavano alcuni capi e lavoratori del reparto interessato, i delegati sindacali e il responsabile della gestione del personale dell'area, un rappresentante della funzione «formazione e sviluppo risorse umane» e alcuni responsabili delle funzioni aziendali a vario titolo coinvolte.

I direttori di stabilimento, ognuno per i reparti di sua competenza, erano i committenti e gli interlocutori principali dei gruppi di lavoro.

Essi curavano l'impostazione, l'indirizzo e controllavano i risultati dell'attività di ogni gruppo, partecipando direttamente ai momenti «cruciali» di avviamento, approfondimento dei problemi e di discussione delle proposte di intervento.

¹⁷ La costituzione del primo gruppo aveva avuto un carattere sperimentale e si era configurata come un'iniziativa «locale». Dopo i primi risultati positivi, si era deciso di estendere l'esperienza e di trasformarla in un approccio pianificato.

Il criterio fondamentale della partecipazione dei lavoratori ai gruppi non era il «gradimento politico», né la «fedeltà all'azienda» e nemmeno la rappresentatività sociale ma, innanzitutto, la capacità e la competenza tecnico/professionale¹⁸.

L'attività dei gruppi si svolgeva, in genere, durante il normale orario di lavoro dei suoi partecipanti.

Ai lavoratori che partecipavano al di fuori dell'orario normale, erano riconosciute le integrazioni salariali previste per la formazione professionale.

Solo nel caso di un gruppo di lavoro attivato su particolari problemi di razionalizzazione delle metodologie di lavoro era stata prevista l'erogazione di un premio «una tantum» subordinata al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

I temi affrontati dai gruppi «misti» erano:

- l'organizzazione del lavoro, i ruoli e i profili professionali;
- le metodologie di lavoro;
- i rapporti con le unità organizzative confinanti;
- gli strumenti di supporto (sistema informativo, procedure, etc.);
- i bisogni di addestramento e di formazione.

Il lavoro su questi temi era esplicitamente finalizzato a recuperi di produttività e competitività e prendeva avvio da valutazioni sull'efficienza/efficacia del reparto basate su riferimenti precisi alla situazione di mercato e su confronti con la concorrenza

Attraverso il lavoro del gruppo «misto» venivano messe in circolazione, tra i lavoratori del reparto interessato, informazioni sul posizionamento nel mercato dell'intera azienda e delle lavorazioni del reparto, sull'andamento delle principali commesse, sulle valutazioni e le reazioni dei clienti, sulle possibilità e difficoltà di acquisire nuovi lavori.

Esaurita la fase «istruttoria», il gruppo di lavoro promuoveva appositi incontri informativi con tutto il personale dell'unità organizzativa al fine di socializzare la conoscenza dei termini reali del problema competitivo.

I membri del gruppo e, indirettamente, tutti i lavoratori interessati, potevano, in questo modo, verificare la effettualità dei problemi e la non strumen-

¹⁸ I lavoratori partecipanti a gruppi erano individuati attraverso una consultazione che i delegati conducevano nel reparto e una verifica con i capi sulla corretta applicazione dei criteri di partecipazione definiti. La composizione complessiva del gruppo (lavoratori, capi, tecnici, delegati, etc.) era poi valutata e formalmente approvata attraverso un incontro tra le funzioni e i ruoli aziendali interessati (gestione del personale, formazione e sviluppo, direttore di stabilimento) e i delegati di reparto assistiti da alcuni membri dell'esecutivo del consiglio dei delegati.

ralità delle scelte di ristrutturazione e di innovazione operate dalla Direzione Aziendale.

A seguito di queste iniziative di coinvolgimento del personale, diminuivano le resistenze al cambiamento e veniva stimolata l'assunzione di un'ottica concorrenziale, cioè la comprensione della necessità di finalizzare ogni discorso e ogni ipotesi sulla situazione interna del reparto a un aumento della competitività locale e globale dell'azienda.

Inoltre, era favorito lo sviluppo di una consapevolezza diffusa del fatto che la produttività è un problema di tutti, e non solo del management.

I gruppi «misti», secondo un chiaro orientamento aziendale condiviso dal sindacato, dovevano essere luoghi di elaborazione di proposte e di progettazione di interventi e perciò le attività di analisi erano ridotte all'essenziale e subordinate a questa finalizzazione operativa.

In coerenza con questa impostazione, essi dovevano essere agili, non troppo numerosi, darsi programmi precisi e a tempi brevi, avere le risorse necessarie e perseguire obiettivi operativi.

Si era stabilito, anche, che i gruppi di lavoro non erano un'articolazione periferica del processo di contrattazione e non dovevano trasformarsi in sedi negoziali.

La contrattazione sindacale aveva i suoi luoghi naturali e le sue procedure e in tali luoghi e secondo tali procedure andavano definiti gli accordi.

I gruppi «misti», tuttavia, gettavano le basi tecniche degli accordi riguardanti reparti che erano oggetto del loro lavoro e ponevano le premesse per un decentramento di alcune decisioni negoziali e per un'articolazione più ampia e meno rigida delle relazioni industriali.

Era previsto, inoltre, che ogni gruppo, una volta definita e concordata attraverso un apposito accordo tra le parti una linea di intervento, si riconvocasse per un certo periodo, a scadenze sempre meno frequenti, per verificare l'andamento del cambiamento, valutare i risultati ottenuti e i problemi emersi e, eventualmente, attivare interventi correttivi.

L'azienda, per favorire l'acquisizione di conoscenza comuni a tutti i partecipanti e una concreta presa di coscienza dei problemi, favoriva l'accesso dei gruppi ai centri di informazione aziendale pertinenti: Controllo di Gestione, Preventivi, Commerciale, Programmazione, Organizzazione, etc.

Anzi, per rendere più rapida e meno dispersiva la diffusione delle informazioni, i responsabili delle funzioni sopraindicate, quando si affrontavano tematiche di loro competenza, tenevano relazioni informative all'interno del gruppo e rispondevano alle domande dei suoi membri.

La Formazione e Sviluppo Risorse Umane, a cui era affidato dalla Direzione

Aziendale il presidio metodologico e il coordinamento operativo del processo di sviluppo organizzativo¹⁹, curava l'organizzazione e l'impostazione dell'attività dei diversi gruppi, ne facilitava e supportava il funzionamento, teneva sotto costante controllo la coerenza delle ipotesi e delle proposte emergenti a livello locale con le logiche fondamentali e gli obiettivi complessivi della ristrutturazione e del connesso processo di sviluppo organizzativo.

Essa operava di concerto con i Direttori di Stabilimento ma conservava, comunque, una sua autonomia in quanto portatrice di un'ottica di medio termine e tutrice di un processo di trasformazione che la Direzione Aziendale non voleva fosse rallentato da scelte e atteggiamenti orientati esclusivamente al breve periodo.

La Formazione e Sviluppo svolgeva, tra l'altro, una funzione di «propaganda culturale» e orientamento, suscitando e guidando discussioni su casi e criticità riguardanti il funzionamento del reparto e diffondendo in modo finalizzato informazioni sui problemi e i cambiamenti in atto nelle varie aree dell'azienda.

Essa, in particolare, orientava e supportava il funzionamento del gruppo affinché il suo lavoro procedesse in modo efficace, si evitassero irrigidimenti difensivi e atteggiamenti conflittuali e si anteponesse la ricerca delle soluzioni all'identificazione delle «colpe» e delle «responsabilità».

Le ipotesi e le proposte di intervento comportavano spesso riduzioni di organico.

Questo argomento era approfondito nel gruppo solo nei suoi termini tecnico-organizzativi; ad es., si esaminava la possibilità di rendere più efficiente ed efficace l'utilizzo di determinate macchine di stampa modificando il modo di lavorare della squadra, riducendo l'organico e arricchendo la professionalità degli operatori e si valutavano le implicazioni di queste ipotesi sulla produttività e la competitività del reparto.

Le intese e le decisioni finali venivano, invece, definite e formalizzate in un'altra sede e in un successivo momento negoziale.

I gruppi erano stati ideati e venivano gestiti come un lubrificante del processo di comunicazione e di cambiamento.

Essi potevano, secondo la Direzione Aziendale, favorire il conseguimento dei seguenti risultati:

- un'ampia circolazione tra il personale di informazioni generali sulla si-

¹⁹ Il coordinamento strategico del processo di sviluppo organizzativo era presidiato dal Direttore Generale, coadiuvato dal Direttore Centrale di Produzione e dal Direttore Centrale del Personale.

tuazione e gli indirizzi dell'azienda (mercati, concorrenza, tecnologie, investimenti, organizzazione, etc.);

- una maggiore e più diffusa consapevolezza della natura, della dimensione e della ineludibilità dei problemi del reparto;

- l'interiorizzazione o, almeno, l'accettazione di alcuni elementi della nuova filosofia organizzativa e gestionale (ad es.: il rifiuto degli automatismi nello svolgimento professionale, la scelta di arricchire la professionalità ed i ruoli e di rafforzare il processo di valutazione e selezione, l'indirizzo di assorbire in produzione e, possibilmente, nell'attività di trasformazione alcune funzioni di coordinamento e controllo tecnico, etc.);

- una maggiore capacità/disponibilità a valutare i problemi del singolo reparto anche nel loro rapporto con quelli di altri reparti confinanti (stimolazione di un'ottica di ciclo);

- il recupero di un rapporto più diretto dei capi con il personale;

- una maggiore legittimazione del sindacato non solo come soggetto «politico» ma anche come interlocutore più competente e consapevole all'interno della ristrutturazione;

- l'attivazione di tutte le risorse disponibili attraverso un maggiore coinvolgimento di tutto il personale nella trasformazione della fabbrica.

Il coinvolgimento, nella forma che con i gruppi «misti» andava assumendo, si configurava quindi come una modalità efficace non solo per affrontare e risolvere alcuni problemi ma anche, e soprattutto, per favorire l'acquisizione della consapevolezza della necessità del cambiamento e lo sviluppo di una nuova cultura organizzativa, di valori, di abitudini e approcci congruenti con la logica e gli obiettivi della ristrutturazione e più adeguati ai problemi e alle sfide provenienti dall'ambiente.

Perciò la Direzione Aziendale, facendo riferimento a tali finalità, sottolineava anche la transitorietà dei gruppi: essi erano mezzi e non fini.

Il singolo gruppo, e i gruppi come esperienza pianificata, diventano superflui nel momento in cui determinati problemi vengono risolti e, più in generale, nel momento in cui i nuovi modi di affrontare i problemi si stabilizzano e diventano «senso comune», pratica di gestione normale, modo di operare corrente.

Si voleva evitare l'istituzionalizzazione e la burocratizzazione di questa forma di coinvolgimento, sia perché la sua durata oltre il tempo necessario all'attuazione degli interventi l'avrebbe trasformata in una modalità rituale e inefficace, sia perché uno degli obiettivi principali era l'acquisizione, soprattutto da parte dei capi, dell'abitudine e della capacità di coinvolgere *continuamente* il personale nella ricerca e nell'implementazione di soluzioni innovative.

Una funzione essenziale dei gruppi di lavoro era, dunque, la formazione.

In primo luogo nei confronti dei capi di primo e secondo livello.

L'azienda intendeva favorire, anche attraverso questo strumento, l'acquisizione, da parte dei capi, delle capacità di:

- attivare e utilizzare al meglio le risorse a loro disposizione;
- promuovere lo sviluppo professionale dei loro collaboratori;
- valutare uomini e risultati;
- considerare il cambiamento come un processo continuo e normale;
- considerare il delegato di reparto non come una sgradevole interferenza nel processo gestionale ma come un interlocutore normale, di cui si riconosceva la funzione e con cui, in una chiara distinzione dei ruoli, ci si poteva confrontare costruttivamente nella ricerca continua di miglioramenti nella organizzazione e gestione del reparto.

Anche i delegati, dall'altra parte, si abituavano ed imparavano a misurarsi in modo più concreto e meno «ideologico» con problemi ed esigenze di efficienza e produttività.

In tal modo essi acquisivano alcune competenze tecnico/organizzative e si preparavano a svolgere il proprio ruolo in modo propositivo e non solo contestativo.

Sul piano operativo, i gruppi «misti» elaboravano ipotesi e proposte che si traducevano in accordi sindacali sull'organizzazione del lavoro, gli organici, i ruoli professionali e gli interventi formativi all'interno di alcuni importanti reparti: ad es., Fotoriproduzione Offset, Fotoritocco Rotocalco, Stampa Offset, Stampa Rotooffset e Sistemi Integrati.

La stipulazione degli accordi era stata facilitata dal coinvolgimento preventivo dei lavoratori e dei capi nell'individuazione dei problemi, nella diagnosi della situazione e nella progettazione degli interventi.

Questo coinvolgimento pianificato era, poi, nella successiva fase di implementazione, la premessa dell'effettiva realizzazione dei cambiamenti concordati e del reciproco riconoscimento di ruolo da parte dei diversi attori (Direzione Aziendale, Organizzazioni Sindacali e lavoratori).

6. Alcune considerazioni conclusive sulla formazione degli adulti in situazioni di lavoro

Le riflessioni fatte in precedenza sulle trasformazioni tecnico-organizzative in corso nell'industria grafica, sull'azienda come sistema di apprendimento, sul rapporto tra cultura organizzativa e innovazione e su alcune esperienze di coinvolgimento del personale sviluppate nelle Officine Grafiche Mondadori hanno

diverse e rilevanti implicazioni sul terreno della formazione.

Se le considerazioni sulla crucialità dell'apprendimento in continuo sono fondate, ne consegue che la risposta formativa ai bisogni di professionalità indotti dalle innovazioni tecnologiche e dai connessi mutamenti organizzativi non va concepita, riduttivamente, solo in termini di riconversione e riqualificazione professionale ma va concepita, in primo luogo, come progettazione e realizzazione delle condizioni e dei fattori (organizzativi, gestionali e culturali) che possono favorire lo sviluppo nelle persone della consapevolezza della necessità del cambiamento, della capacità di adattarsi a diversi e mutevoli contesti socio-tecnici e della capacità di inserirsi in modo attivo nei processi di trasformazione.

Vi è una dimensione culturale dell'innovazione che costituisce una variabile «chiave», in particolare nel caso di cambiamenti strategici e di radicali trasformazioni tecnico-organizzative che comportano un'utilizzazione diversa di personale già qualificato.

Come abbiamo visto nel caso del passaggio dalla fotocoproduzione convenzionale ai sistemi integrati, cambia non solo il contenuto tecnico delle attività ma anche l'approccio ai problemi, la mentalità e la logica del lavoro.

La soluzione del problema formativo non sta, pertanto, nella pur importante acquisizione delle conoscenze tecniche e operative necessarie.

Accanto a questo aspetto, vi è quello dello «sblocco» e dello sviluppo della situazione culturale, vale a dire dello «scongelo» degli atteggiamenti culturali preesistenti, della identificazione e apprendimento di nuovi valori, convinzioni e modelli di comportamento.

Un fattore «chiave» nella realizzazione di questo complesso processo è rappresentato dal coinvolgimento attivo, sulla base di ben definite idee-guida e in funzione di chiari obiettivi generali, del personale (capi, tecnici e operatori) nella diagnosi della situazione di partenza, nella progettazione e nell'avviamento del nuovo sistema tecnico-organizzativo, nell'analisi dei bisogni di professionalità emergenti e nella progettazione, oltre che nella realizzazione, degli interventi formativi conseguenti.

Questo coinvolgimento costituisce, se efficacemente coordinato e supportato, una premessa e, al tempo stesso, un momento del processo di cambiamento.

In quest'ottica, l'azione formativa, pur facendo riferimento a un disegno organico di cambiamento, tende a destrutturarsi e a trasformarsi in un fenomeno molecolare e diffuso, strettamente collegato al processo mediante il quale si individuano e si risolvono i problemi, intrecciato con la pratica gestionale e col funzionamento concreto dell'organizzazione.

La formazione, dunque, supporta lo sviluppo organizzativo e si confonde con esso.

Essa si configura come un processo di apprendimento radicato nella pratica e finalizzato alla pratica del cambiamento.

I capi e gli operatori coinvolti nei gruppi «misti» di lavoro della Mondadori apprendevano *in concreto* nuovi approcci e modalità di lavoro, verificandone *direttamente* l'esigenza e *sperimentandone* l'efficacia.

Essi «imparavano facendo» e in questo modo le cose apprese, anche se mettevano in discussione modalità operative e abitudini consolidate, venivano assunte positivamente o, almeno, accettate in quanto risultato di uno sforzo e di un impegno collettivo e non di una «scelta organizzativa» o di un'imposizione unilaterale della Direzione Aziendale.

Il meccanismo di apprendimento attivato in questo caso si basa sul rinforzo positivo: le persone coinvolte hanno imparato prendendo attivamente parte alle ricerche di soluzioni e di proposte di cui hanno controllato praticamente la validità e in cui, almeno in parte, si riconoscono.

Inoltre, i capi e tutti i lavoratori coinvolti, hanno appreso non solo alcuni contenuti specifici (diagnosi, ipotesi e proposte) ma anche un metodo (ad es., la mobilitazione e l'integrazione delle capacità disponibili per affrontare i problemi di innovazione).

Il tipo di azione formativa qui descritto, legato allo sviluppo organizzativo²⁶, può assolvere una funzione «cruciale» nelle situazioni in cui hanno luogo radicali cambiamenti, i cosiddetti «turnarounds», favorendo l'acquisizione della consapevolezza dei limiti dei modi di lavorare e degli approcci consolidati, mettendo in circolazione le nuove ipotesi strategiche e le nuove idee-guida, promuovendo la sperimentazione e l'apprendimento di nuovi modelli comportamentali.

Esso, tuttavia, non si sostituisce, ma si affianca agli altri tipi di intervento educativo: alla formazione manageriale e alla formazione professionale.

Tra questi tre tipi di formazione, il cui ruolo e il cui rispettivo peso specifico variano in funzione delle situazioni, non esiste una linea di demarcazione rigida ma ci sono, e ci devono essere, un certo grado di coerenza, collegamenti operativi e integrazione all'interno di una unitaria e globale strategia di trasformazione organizzativa e di sviluppo delle risorse umane.

²⁶ Per «sviluppo organizzativo» si intende un processo pianificato di cambiamento avente come obiettivo l'aumento della capacità di apprendimento e di risposta dell'organizzazione.

Tale processo fa riferimento a linee-guida e a obiettivi strategici definiti dall'Alta Direzione, si configura come un sistema aperto e dinamico di azioni e di interazioni.

Esso, pertanto, riflette continuamente e in modo critico sui suoi obiettivi e sui suoi risultati, ha un andamento a spirale e si sviluppa con modalità e secondo metodologie variabili in funzione delle caratteristiche della situazione e delle finalità fondamentali perseguite.

Le aree e gli obiettivi della formazione manageriale istituzionale, ad esempio, hanno un riferimento essenziale nelle indicazioni e nelle tendenze dello sviluppo organizzativo e si legano ai bisogni e ai processi di apprendimento che lo caratterizzano.

Lo sviluppo organizzativo, d'altra parte, può ricevere indicazioni, legittimazioni e rinforzo dalla formazione manageriale. Questa, poi, può diventare, in certi casi, un momento e uno strumento dello sviluppo organizzativo.

Anche le iniziative di formazione professionale, dal canto loro, devono raccordarsi, se si vuole che acquisiscano un soddisfacente livello di efficacia, allo sviluppo organizzativo, ai processi di progettazione e implementazione dell'organizzazione e dei ruoli che hanno luogo nelle varie aree tecnico-professionali.

Tuttavia, ciascuna delle dimensioni e tipologie della formazione ha una sua autonomia e specificità in termini di finalizzazione, di arco temporale di riferimento e di metodologie di approccio.

La formazione manageriale è una leva strategica dell'Alta Direzione per orientare o stabilizzare la crescita e il cambiamento delle risorse manageriali, si rivolge ai dirigenti e ai quadri direttivi, attuali e potenziali.

Essa, in genere, ha un carattere marcatamente istituzionale oppure confluisce, sia come obiettivi che come modalità, nel processo di sviluppo organizzativo.

La formazione manageriale istituzionale sviluppa azioni educative pianificate in un'ottica di medio-lungo periodo e consiste in iniziative cicliche, pur nella continua ridefinizione dei contenuti e dei processi educativi.

Alcuni dei suoi obiettivi principali sono:

- indicare i principali valori aziendali;
- contribuire alla comprensione e all'interiorizzazione delle idee-guida e delle scelte strategiche fondamentali;
- favorire il processo di riconoscimento nell'azienda;
- facilitare l'implementazione di un profilo di manager coerente con la prospettiva strategica delineata dall'Alta Direzione.

La formazione legata allo sviluppo organizzativo, come abbiamo detto, è meno strutturata e si collega, precedendoli e accompagnandoli, ai cambiamenti organizzativi e coinvolge gli individui e i gruppi interessati da questi cambiamenti.

Il suo principale oggetto è il comportamento organizzativo.

Essa non punta a imporre modelli di comportamento ma tende a favorire la comprensione delle necessità del cambiamento, l'identificazione e la condivisione di approcci e modelli comportamentali più adeguati, l'accettazione e

l'interiorizzazione delle nuove attese di ruolo, la partecipazione attiva al cambiamento organizzativo.

La formazione professionale degli adulti in situazioni di lavoro ha l'obiettivo di favorire il soddisfacimento dei bisogni di professionalità indotti dallo sviluppo tecnico e organizzativo.

La caratteristica di questo sviluppo (mutamenti continui, rapidi, significativi e non lineari) dà preminenza, come abbiamo visto, all'acquisizione della capacità di apprendimento, all'«imparare ad imparare», rispetto all'acquisizione di conoscenze e di capacità tecniche e operative specifiche.

Pertanto, la formazione professionale non può trovare riferimenti paradigmatici nel «mestiere» di tipo classico o nella «mansione».

Occorrono nuovi parametri di riferimento.

L'esperienza sviluppata all'interno della Mondadori ha evidenziato che la «funzione tecnico produttiva unitaria» può rappresentare sia un parametro di progettazione organizzativa che un parametro di formazione.

Essa delimita il campo e identifica i principali contenuti tecnico-organizzativi del «ruolo», cioè delle attività svolte dalle persone in una struttura più o meno complessa di relazioni e in funzioni di un risultato compiuto e significativo sul piano logico e ben definito sul piano tecnico e produttivo.

Adottare questi parametri, la «funzione» e il «ruolo», nella progettazione dell'organizzazione e della formazione nell'area tecnico-professionale delle fotoriproduzioni (Fotoritocco Offset e Fotoritocco Rotocalco), ha significato abbandonare il punto di vista dei mestieri e delle mansioni esistenti (scannerista, ritoccatore, premontatore e addetto al controllo qualità) e introdurre quello di «operatore di fotoriproduzione».

Questo ruolo si è sviluppato con la dinamica descritta nella figura I (p. 112) in funzione dello sviluppo tecnologico (dalla fotografia alla riproduzione fotoelettronica e da questa ai sistemi integrati), delle trasformazioni organizzative (da un'organizzazione incentrata su mansioni e mestieri a gruppi di lavoro semiautonomi composti da professionalità diverse ma caratterizzate da una base comune in progressiva espansione) e dei processi formativi (quelli immediatamente connessi alle modalità di funzionamento delle nuove forme di organizzazione, il gruppo o «linea», e quelli caratterizzati da un grado maggiore di strutturazione e formalizzazione).

La riprogettazione integrata dell'organizzazione e dei processi formativi ha creato alcune condizioni organizzative (ad es. l'assorbimento nel gruppo di lavoro della responsabilità della qualità, lo sviluppo embrionale di una logica di lavoro per commessa), professionali (ad es., conoscenze comuni di informatica e di colorimetria, assunzione di un'ottica di ciclo, capacità di interazione) e cul-

turali (ad es., la disponibilità di apprendere in continuo) che hanno anticipato e favorito l'introduzione dei sistemi integrati e ne hanno attenuato l'impatto che, se il sistema organizzativo e professionale tradizionale fosse rimasto immutato, sarebbe stato sconvolgente.

Nel quadro dei processi di trasformazione descritti, enti di formazione extra-aziendali come la Scuola Grafica San Zeno possono assolvere una funzione importante anche sul terreno della formazione di base, e non solo su quelli della formazione dei tecnici e dei quadri (formazione di secondo livello) e dell'aggiornamento-riqualificazione degli adulti.

Per quanto riguarda la formazione di base (o prima formazione), venuto meno il parametro di riferimento dei vecchi mestieri e della mansione, essa vede aumentare l'importanza, rispetto alla promozione di conoscenze e capacità immediatamente spendibili nel processo lavorativo, della promozione di capacità e disposizioni «strategiche» come l'apertura al nuovo, la capacità di assimilare criticamente conoscenze specifiche e di impostare i problemi in modo sistematico.

Occorre che i giovani, proprio nel corso della strutturazione delle loro conoscenze di base, imparino a considerare come un'esigenza permanente la riorganizzazione del proprio campo cognitivo e apprendano le logiche generali e le metodologie di questa ristrutturazione continua.

Questo tipo di formazione, finalizzato allo sviluppo di un background di conoscenze generali e di un atteggiamento critico-scientifico verso il lavoro e il patrimonio conoscitivo che esso richiede, non può essere surrogato dalla pratica lavorativa e dal peraltro stimolante, ma in questa fase del percorso dei giovani prematuro, inserimento nei processi di apprendimento e di formazione interni all'impresa.

Perciò nei corsi di prima qualificazione, la cui necessità risulta a mio avviso confermata, devono esser sviluppate conoscenze tecnologiche generali di grafica, indipendentemente dalla qualifica finale, e deve esser particolarmente curata la fondazione delle basi culturali e scientifiche della professionalità.

Infatti, a tutti i qualificati saranno richiesti, nelle situazioni di lavoro, un atteggiamento più critico e un approccio ai problemi più consapevole e più strutturato sul piano metodologico di quelli richiesti dai contesti socio-tecnici tradizionali.

Ciò non significa che occorre rinunciare a promuovere l'acquisizione di conoscenze specifiche in funzione di un'astratta mitizzazione della polivalenza e dell'adattabilità: le disposizioni e le capacità descritte in precedenza possono essere favorite anche mediante appropriate modalità di apprendimento di conoscenze specialistiche. A questo riguardo, è più importante il «come» si impara

(tipo di partecipazione, rapporto teoria-pratica, astratto-concreto, etc.) del «cosa» si impara.

Per quanto riguarda gli altri due terreni, quello della formazione dei quadri e dell'aggiornamento e della riqualificazione degli adulti in situazioni di lavoro, vogliamo sottolineare, a conclusione di questo scritto, che una concreta consapevolezza delle condizioni e delle modalità del processo di apprendimento all'interno di organizzazioni complesse è un fattore «critico» di successo di ogni azione formativa.

Purtroppo, le aziende affrontano spesso in modo riduttivo il problema dell'apprendimento e, ad esempio, richiedono alle persone, a fronte di rilevanti cambiamenti tecnologici, approcci e comportamenti in contrasto con la cultura organizzativa esistente e tendono ad affrontare questa esigenza di cambiamento solo in termini di promozione dell'acquisizione delle nuove conoscenze e competenze specifiche richieste dalle tecnologie.

Talvolta, questa semplificazione è dovuta, soprattutto nelle piccole aziende, a mancanza di Know-how specifico in materia di formazione. Ma vi sono anche altre ragioni.

Un'impostazione riduttiva del problema della formazione può essere rassicurante per il management, in quanto non implica una riconsiderazione critica dei sistemi di gestione e dell'organizzazione esistenti e una riflessione sulla loro idoneità a favorire i processi di apprendimento e di innovazione richiesti dall'ambiente in cui l'azienda opera.

Ma, in realtà, proprio questa continua verifica della capacità di un'organizzazione di apprendere e di rinnovarsi è una premessa indispensabile dell'acquisizione o del mantenimento di una adeguata capacità di risposta e di iniziativa.

Il presidio metodologico delle problematiche e delle modalità dei processi educativi all'interno di organizzazioni complesse è un altro aspetto della funzione che possono assolvere gli enti di formazione esterni alle imprese.

E non solo nei confronti delle piccole imprese, che spesso mancano delle risorse e delle competenze specialistiche necessarie, ma anche delle imprese più grandi che, in vista di obiettivi di breve termine, spesso incorrono nei limiti e nelle semplificazioni prima ricordati.