

## Premessa

*Nel periodo estivo il CNOS ha continuato il programma biennale di aggiornamento del suo personale, gestendo 6 Corsi rivolti ai direttori e coordinatori dei CFP e al personale docente riunito secondo i rispettivi settori professionali.*

*In questa rubrica ESPERIENZE riportiamo del prof. Elvio Raffaello Martini una relazione sui due Corsi per i direttori, di cui è stato docente apprezzato e del Dott. Fulvio Penner una lezione rivolta ai docenti di cultura generale nel Corso de L'Aquila.*

## Formazione dei direttori e cambiamento del CFP

Elvio Raffaello Martini

### 1. I Corsi per Dirigenti

Nell'estate del 1984 e del 1985, il CNOS-FAP ha organizzato due edizioni di *Corsi per i direttori* dei CFP. Si è trattato di due seminari introduttivi ai temi del management e della organizzazione, a cui hanno preso parte complessivamente una quarantina fra direttori e coordinatori.

La docenza per tutti i corsi era stata affidata a Gabriella De Pietro, Piergiulio Branca e allo scrivente, tutti consulenti ISAMEPS e fondatori dell'Associazione per lo Studio e lo Sviluppo della Comunità (ASSCOM).

Entrambi i corsi si proponevano in generale di fornire stimolo e sup-

porto al processo di innovazione in atto nei CFP, soprattutto attraverso l'arricchimento della professionalità dei ruoli dirigenziali.

Di seguito sono descritti brevemente i corsi del 1984 e del 1985, così come sono stati presentati sul bollettino informativo del CNOS.

### 1.1 « *Ruolo direttivo nella innovazione della Formazione Professionale* » (1984)

**FINALITÀ:** I CFP CNOS, unità dinamiche inserite nel contesto produttivo regionale, e in un ambiente socio-culturale ben definito, sono unificati da una comune proposta formativa ed operano in situazione di continua evoluzione e cambiamento.

La flessibilità istituzionale ed organizzativa richiedono, da parte di chi assolve funzioni direttive e gestionali, sensibilità innovativa e previsione del cambiamento, attraverso la migliore utilizzazione partecipativa di tutte le risorse umane e strumentali disponibili.

**CONFIGURAZIONE:** Attraverso l'esperienza vissuta durante l'intervento formativo, i direttori possono aumentare il proprio grado di sensibilizzazione alla gestione del ruolo e della funzione direttiva, e valutare l'arricchimento metodologico e tecnico per la conduzione animata del CFP.

#### **PROGRAMMA:**

- Introduzione: proposta formativa e sperimentazione;
- Ruolo direttivo - organizzazione - animazione;
- Stili di influenza;
- Gestione collaborativa del CFP;
- Verifica del corso.

### 1.2 « *Gestione organizzativa e strategie collaborative* » (1985)

**FINALITÀ:** Il cambiamento nello scenario socio-economico-politico, nel mercato del lavoro e negli sbocchi professionali, e la diffusione di nuove tecnologie, stanno modificando il modo di fare e di intendere la formazione professionale. I CFP CNOS sono coinvolti direttamente in questo processo di cambiamento e sono consapevoli che potranno mantenere la loro credibilità se riusciranno a promuovere e a governare il cambiamento anche al loro interno.

Nell'azione di controllo di questo processo il ruolo direttivo ha la possibilità più significativa, in quanto può contribuire a promuovere o ad ostacolare la traduzione in « risultati » delle finalità e dei valori formativi.

## OBIETTIVI:

- sviluppare la capacità di diagnosi dell'organizzazione attraverso la comprensione della stessa nei suoi aspetti di « struttura » e di « cultura »;
- sviluppare la capacità di gestione dell'organizzazione attraverso l'adozione di strategie « multimediali » con particolare riferimento alle strategie collaborative;
- affinare gli strumenti di gestione dei gruppi operativi.

## ARTICOLAZIONE E PROGRAMMA

1. Approccio alle teorie dell'organizzazione:
  - la « organizzazione scientifica »,
  - le « relazioni umane »,
  - le « risorse umane »,
  - le « teorie sistemiche ».
2. Struttura e cultura nell'organizzazione CFP.
3. Il cambiamento organizzativo.
4. La gestione delle risorse umane:
  - collegialità e collaborazione,
  - la gestione operativa dei gruppi,
  - la soluzione collaborativa dei problemi,
  - il sistema premiante.

## 2. Il cambiamento della Formazione Professionale

Il presupposto delle attività di formazione rivolte ai direttori e ai coordinatori era rappresentato dalla convinzione, per non dire la certezza, che un cambiamento già stesse investendo la FP.

Umberto Tanoni, nella sua relazione « Fattori di strategia politica e formativa », evidenzia molto chiaramente alcuni aspetti di mutamento della F.P. In particolare, si prospettano due fatti importanti: il primo riguarda la richiesta di una professionalità rinnovata in uscita dalla scuola, tale da poter essere spesa in un mercato del lavoro sempre più incerto e caratterizzato da mutamenti e riconversione.

Il secondo aspetto, non certo « secondario » per un organismo che ha una « missione » da svolgere, riguarda l'opera di rinnovamento delle modalità, attraverso cui le finalità dell'istituzione stessa possono essere realizzate

In altre parole, considerando la « professionalità » come il prodotto in uscita dal CFP, ci troviamo di fronte, in primo luogo, ad una esigenza di cambiamento della « *qualità del prodotto* ».

In questa fase, l'esigenza pare non sia quella di « produrre di più », di formare più meccanici, più elettrotecnici, ecc., ma di modificarne la qualità.

« Il CNOS si è reso conto che i contenuti e le metodologie delle qualifiche per le quali prepara i giovani sono sorpassati, e per questo ... diede incarico ai settori professionali di produrre le guide curriculari e di predisporne la sperimentazione » (Fattori di Strategia Politica e Formativa - a cura di U. Tanoni).

Tale accento sul *cambiamento della qualità* e non sull'aumento del volume è fondamentale per comprendere le implicazioni che emergono a valle, sul piano della gestione del processo formativo e del CFP.

Una nuova professionalità, infatti, abbisogna di un nuovo processo formativo. Le guide curriculari, introdotte come sperimentazione, possono rappresentare un tentativo di risposta a questo problema. Ma forse da sole non sono sufficienti per garantire il livello di cambiamento auspicato. Un nuovo processo formativo, infatti, difficilmente si avvia mantenendo inalterate la « struttura » e la « cultura » dell'organizzazione; pertanto un modo diverso di fare formazione professionale richiede anche:

— cambiamenti a livello di struttura, di ruoli, di modalità operative dell'organizzazione CFP;

— cambiamenti culturali, o inerenti il comportamento organizzativo e di ruolo dei soggetti coinvolti nell'organizzazione e nel processo formativo.

I ruoli « direttivi » divengono, in questa prospettiva, ruoli chiave per il cambiamento, in quanto a loro compete il compito di governare il processo di trasformazione, di mantenere e verificare la coerenza fra i vari elementi del sistema CFP.

In altre parole, mentre tutti sono coinvolti nel processo di cambiamento, i ruoli direttivi sono quelli più esposti e più critici perché devono affrontare due livelli di cambiamento: il proprio e quello della organizzazione.

## 2.1 *Le motivazioni del cambiamento*

Ma perché cambiare?

« In fondo, le cose non vanno poi così male »!

Umberto Tanoni, nella relazione citata e in « *Innovazione e Sperimentazione* » fornisce le motivazioni politiche del cambiamento richiesto.

Il CFP è un sistema inserito in un ambiente. La sua sopravvivenza in certa misura dipende dalla sua capacità di rimanere in un rapporto di scambio costante con esso, cioè dalla sua capacità di rinnovarsi nella continuità.

Schematicamente, si può dire che il cambiamento per il CFP, soprattutto per quanto attiene il suo prodotto, non rappresenta più una scelta discrezionale. La decisione da prendere, in termini di strategia, non è più se cambiare o no; è piuttosto quale cambiamento realizzare e come. I cambiamenti nello scenario socio-politico-economico, i mutamenti nel mercato del lavoro, la costante espansione di nuove tecnologie, specie legate all'informatica e ai processi di informatizzazione, rendono inevitabili cambiamenti, talvolta anche radicali. Il successo nella gestione di tali cambiamenti è cruciale per la vita e lo sviluppo della organizzazione stessa.

In questa prospettiva di innovazione, di cui la sperimentazione delle guide curricolari rappresenta un chiaro segnale, l'attività di formazione, fra cui quella rivolta ai direttori e ai coordinatori di cui ci occupiamo in queste note, si pone come un momento preciso di supporto, di indirizzo, di stimolo e di riflessione collettiva nel momento di avvio del processo di cambiamento.

### **3. Formazione e cambiamento organizzativo**

Gli approcci più recenti allo studio delle organizzazioni, in particolare l'approccio sistemico, hanno evidenziato l'interdipendenza fra fattori strutturali (intesi come struttura, ruoli, procedure) e uomini (intesi come cultura, bisogni, aspirazioni, relazioni, ecc.), nel funzionamento dell'organizzazione. Non è più l'uomo che deve adattarsi passivamente ad una organizzazione disegnata scientificamente, né è l'organizzazione che deve essere definita sulla base degli uomini che ne fanno parte. I due sistemi, quello strutturale e quello umano, sono interdipendenti, si influenzano reciprocamente e i cambiamenti di uno si ripercuotono sull'altro. È in questo senso che la formazione, la quale agisce sulla componente umana, ha un impatto anche sul cambiamento organizzativo.

La scelta della via formativa come strategia di cambiamento offre due innegabili vantaggi:

- 1) Poiché sono le persone in ultima analisi a rendere fattivi i cambiamenti, maggiore è il livello di informazione e di competenza di cui dispongono, migliore sarà l'attuazione del progetto di cambiamento nel suo insieme. In altri termini la formazione permette di avere la professionalità adeguata all'innovazione che si intende attuare.

2) Il cambiamento non si realizza da solo, né ha luogo per « editti ». Le energie vengono fornite dalle persone e, perché ci sia investimento, è necessario che ci sia coinvolgimento. La formazione consente il coinvolgimento attivo nel processo di cambiamento.

In sintesi, la strategia formativa persegue l'obiettivo del cambiamento attraverso l'arricchimento della professionalità, e il coinvolgimento e la partecipazione delle persone al progetto di innovazione.

In questo senso il problema della formazione non può essere considerato separato dai problemi dell'organizzazione. I bisogni formativi, infatti, nascono e/o si evidenziano nel contesto organizzativo. Questa affermazione, che può apparire categorica, diviene forse più chiara, se si considera che la formazione, a cui facciamo riferimento, deve essere centrata sul « ruolo » più che sulle discipline. Il ruolo è un dato organizzativo; le sue caratteristiche, le sue funzioni specifiche e aspecifiche dipendono dall'assetto organizzativo sulla base del quale esso è definito. In altre parole, le caratteristiche peculiari dell'organizzazione richiedono agli operatori qualità professionali, che in un'altra organizzazione possono essere superflue o addirittura rifiutate.

Con il termine formazione non si può intendere un'attività finalizzata esclusivamente ad accrescere il patrimonio di nozioni dei singoli operatori, quanto invece un'attività finalizzata in ultima istanza a risolvere i problemi organizzativi. Essa si pone cioè un duplice obiettivo di cambiamento: a livello personale e a livello organizzativo.

### *3.1 Formazione e coinvolgimento*

La formazione consente il coinvolgimento, indispensabile quando il cambiamento implica la maturazione e l'impiego di energie personali. Presuppone la consapevolezza che il cambiamento organizzativo è possibile, solo, se le persone che operano nell'organizzazione sono disposte a realizzarlo. La conoscenza degli effetti negativi di cambiamenti imposti e non partecipati è sufficientemente diffusa, perché non si ripetano errori del passato. Una prima esigenza, dunque, emerge chiaramente e obbliga a porsi l'obiettivo di ridurre al minimo gli ambiti dell'imposizione, per massimizzare quelli della partecipazione.

Questo significa necessità di ricercare modalità di coinvolgimento, tese a far sì che le persone non solo si rendano disponibili a « lasciarsi cambiare », ma divengano esse stesse agenti attivi di cambiamento. Per radunare intorno ad un progetto, se non tutte almeno la maggior parte delle risorse umane disponibili, dunque, è necessario che già il progetto sia largamente

partecipato, in particolare da coloro che avranno il compito della sua realizzazione operativa. L'interesse per le persone è quindi un chiaro sforzo teso a raccogliere contributi per la definizione di un progetto, che sappia tener conto delle esigenze di tutte le parti in gioco. Interessi, bisogni, soddisfazioni delle persone, infatti, sono dimensioni molto importanti che non possono essere trascurate nella definizione di un progetto organizzativo. È necessario tuttavia evitare il rischio della demagogia e il rischio di far assumere a queste dimensioni un ruolo assolutizzante, rispetto ad altre con le quali al presente confliggono. Nel momento della riprogettazione o della « riconversione » cioè, devono essere tenuti presenti tutti gli interessi in gioco, anche se contrapposti.

Sarebbe grave errore far assumere ad alcuni interessi un peso determinante, privilegiarli rispetto ad altri. Ma sarebbe altrettanto grave errore negare loro qualsiasi peso e considerazione.

### 3.2 *Le resistenze al cambiamento*

Vi è poi il problema delle resistenze al cambiamento. Se è vero che l'uomo, quando si trova a dover cambiare, ha sempre « paura », cerca di rinviare od ostacolare l'avvento del nuovo per i rischi che esso comporta, a maggior ragione teme il cambiamento, quando questo è percepito come minacciante per la propria sicurezza, per la propria stabilità e, perché no?, per i propri privilegi. In altre parole, se la natura del cambiamento proposto non è chiara, se non è possibile individuare nel nuovo anche i vantaggi, se non è chiaro il salto culturale che è necessario compiere, e se non sono chiari gli idonei strumenti operativi per realizzarlo, le resistenze al cambiamento possono accrescersi, fino a provocare situazioni di fatto caotiche e ingovernabili. Tutto ciò, di conseguenza, potrebbe offrire realistici pretesti alle forze contrarie al cambiamento e ad affermazioni, del tipo « era meglio prima ».

La conoscenza anticipata del cambiamento da realizzare, la consapevolezza che anche i propri interessi, se non tutti almeno alcuni, troveranno spazio e considerazione, un clima e una cultura che incoraggino la partecipazione sono, dal punto di vista psicosociale, condizioni indispensabili perché il progetto di cambiamento abbia una qualche probabilità di successo.

### 3.3 *Rapporto tecnico-politico*

Nell'ambito della programmazione del cambiamento inoltre, si possono individuare due aree: l'una privilegia il politico, l'altra il tecnico. Se è compito chiaramente politico la definizione degli obiettivi del progetto di cam-

biamiento, il tipo di rapporti che il CFP deve instaurare con il territorio, ecc.; è certamente compito prevalentemente tecnico l'individuazione degli strumenti operativi, delle tecnologie che consentono di perseguire tali obiettivi. Pur non volendo operare rigide distinzioni fra il ruolo tecnico e il ruolo politico, è necessario tuttavia tenere distinti e in un rapporto dialettico i due livelli, e gestire la eventuale conflittualità senza la pretesa di ridurre tutto all'una o all'altra polarità.

Gli operatori del CFP, quindi, possono dare un contributo importante, per la definizione del processo, per la individuazione delle tecnologie e delle fasi intermedie.

La difesa degli interessi personali e dei privilegi, che in alcuni casi non può essere condivisa, è tuttavia dal punto di vista soggettivo legittima. È necessario dunque superare la contraddizione interessi personali/interessi del CFP, con la consapevolezza che un'eventuale imposizione degli uni sugli altri, in particolare degli interessi CFP su quelli delle persone, provocherebbe senza alcun dubbio una perdita secca di risorse, in questo momento oltremodo necessarie per la realizzazione di un progetto di così vasta portata.

Il problema diviene allora quello di mettere allo scoperto il conflitto, quando questo già non sia evidente, e gestirlo in una dimensione costruttiva, in un costante rapporto dialettico delle parti.

La necessità per il CNOS di farsi carico di tutte queste problematiche e conflittualità ha certamente dilatato i suoi ambiti di interesse « istituzionale », ha reso indispensabile considerare dimensioni ritenute, erroneamente a mio giudizio, più marginali e adottare strumenti idonei che ne rendano possibile la rilevazione e la gestione.

### *3.4 Ruoli centrali per il cambiamento*

Ma se il problema della partecipazione e del coinvolgimento riguarda tutti i soggetti dell'organizzazione in generale, rispetto ad alcuni cambiamenti, certi « ruoli » appaiono più cruciali di altri. Diviene cioè inevitabile domandarsi chi « formare » per « cosa » cambiare.

L'esigenza di cambiare processi formativi e gestione dell'organizzazione, indirizzano la proposta formativa verso due ruoli chiave: i docenti, in quanto gestori del processo formativo e i direttori, in quanto gestori dell'organizzazione.

In funzione dei cambiamenti in atto e ipotizzati, il ruolo di direttore subisce notevoli trasformazioni: si trova di fronte problemi inediti e non più gestibili interamente con i vecchi strumenti. Si richiede quindi al diret-

tore una professionalità manageriale, di gestore di risorse, in particolare di risorse umane.

Il direttore deve oggi rispondere a molteplici richieste, talvolta fra loro contraddittorie:

- deve saper innovare, reperire e allocare le risorse necessarie allo scopo;
- deve saper gestire il sistema premiante per motivare gli altri alla innovazione;
- deve negoziare fra interessi contrapposti;
- deve coordinare delle « autonomie » e dei gruppi;
- deve saper collaborare e promuovere la partecipazione.

In presenza di una strategia mirata all'innovazione piuttosto che al mantenimento, si evidenziano indirizzi e vincoli organizzativi, che comportano una ridefinizione di aspetti strutturali e culturali non certo marginali. Poiché è necessario mantenere una coerenza fra strategia, struttura e comportamenti, l'innovazione impone creatività, flessibilità, sperimentazione, verifica di risultati. Tutto ciò richiede decentramento, « autonomie » definite, « controllo » centrato sui risultati e non sui comportamenti, gestione negoziale dei conflitti, pluralità di centri di potere, ecc. In particolare richiede il governo del processo decisionale, individuale, di gruppo e organizzativo.

#### **4. I limiti della formazione come strategia di cambiamento organizzativo**

Uno dei modi più in uso per « non fare », o per rinviare di giorno in giorno la soluzione dei problemi, consiste nel parlare troppo di ciò che sarebbe necessario fare. Le belle parole, di cui ci si riempie la bocca finiscono con il diventare « vuote »; non si accompagnano ad una prassi reale e quindi non possono veicolare dei significati.

La sostituzione della parola all'azione impedisce l'azione, tanto che nasce il sospetto che della parola si faccia un uso difensivo contro il cambiamento.

Lo stesso si può dire della formazione, specie quando da essa ci si attende quello che non può dare. La scelta dello strumento formativo, come strategia per produrre cambiamenti organizzativi, può presentare notevoli limiti. Ciò è dovuto soprattutto al fatto che attraverso la formazione si affida alle persone il compito di cambiare. E di conseguenza, se il cambiamento non avviene si sa chi criticare. La strategia formativa può essere una stra-

tegia per non cambiare e/o per scaricare le responsabilità del mancato cambiamento sui soggetti coinvolti nel processo formativo.

Rollo May (1972) definisce il potere come « la possibilità di produrre o impedire cambiamenti ». Per cambiare occorre quindi disporre di un effettivo potere, essere motivati ad impiegarlo e, infine, possedere le competenze necessarie.

La formazione non può fornire tutti questi elementi. Il suo impatto è principalmente sulle « competenze », intese come capacità; secondariamente è sulla motivazione; ma non fornisce certo potere agli individui che non ne hanno, o che ne hanno poco rispetto alla complessità dei cambiamenti richiesti.

Se la formazione si inserisce in un contesto, in cui le persone vedono i problemi e sentono l'importanza del cambiamento, ma non dispongono di un potere adeguato, si sviluppa la sfiducia nella effettiva possibilità di cambiare.

Rispetto ai traguardi che il CFP si trova di fronte, la formazione non può bastare: occorrono altri interventi sulle strutture e soprattutto sui meccanismi operativi, in modo da garantire una rigorosa coerenza fra i vari elementi del CFP.

È ovvio che la professionalità degli operatori, pur essendo un aspetto di vitale importanza per l'ottenimento dei risultati che il CFP persegue non è l'unico, né quello che può supplire a carenze che si manifestano ad altri livelli.

Oltre a questo aspetto, occorre porre in evidenza il fatto che il CFP fa parte di un'organizzazione più vasta, la quale, nel complesso, può essere governata da logiche diverse, perché persegue finalità differenti. Si pensi ad esempio alla funzione della gerarchia o alla partecipazione nei due ambiti, quello religioso e quello formativo.

Anche a questo livello si pone un problema di coerenza. Il CFP non è un'isola che può essere governata secondo norme, ruoli del tutto peculiari. Occorre quindi verificare il livello di coerenza e di compatibilità fra le scelte organizzative funzionali agli obiettivi e i vincoli, imposti al CFP dalla organizzazione in cui esso è inserito.

Tale verifica è fondamentale, non fosse altro, per evitare degli sforzi inutili e delle possibili delusioni. I cambiamenti di cui stiamo parlando potrebbero richiedere quindi dei mutamenti anche all'esterno del CFP, ad esempio a livello di gestione dell'Opera religiosa.

Mentre all'interno del CFP si va sviluppando una cultura partecipativa-collaborativa, sulla scorta di una domanda sempre più evidente di creatività,

di innovazione, di coinvolgimento, non è detto che tale esigenza si ponga nello stesso modo in altri settori. E questo può essere fonte di conflitti, oltre che di resistenze al cambiamento.

## 5. Risorse ed ostacoli per il cambiamento

In uno dei corsi è stata chiesta ai partecipanti una riflessione sulla realtà del CFP, per identificare i fattori che si pongono come forza propulsiva del cambiamento, e quelli invece che possono frapporsi come ostacoli.

Ritengo opportuno concludere questa breve riflessione riportando il punto di vista dei direttori su questo argomento.

La lista che segue raccoglie pertanto le impressioni dei direttori rispetto alle risorse da impiegare e agli ostacoli da superare per cambiare realmente.

### RISORSE PER IL CAMBIAMENTO

convinzione  
giovinezza  
flessibilità  
comunicazione  
partecipazione  
corresponsabilità  
dialogo  
creatività  
confronto con il territorio e il mondo  
del lavoro  
entusiasmo  
aggiornamento  
motivazione  
sistema preventivo  
lavoro di gruppo  
introduzione delle nuove tecnologie  
adeguata azione di orientamento  
gioia dell'imprevisto  
insoddisfazione per quanto si fa  
fede nell'utopia  
attività continua e disinteressata  
ricerca della collaborazione  
gusto della ricerca  
fiducia nelle persone  
motivazione dei giovani

### OSTACOLI PER IL CAMBIAMENTO

pigrizia mentale  
invecchiamento  
rigidità  
chiusura  
individualismo  
autoritarismo  
incomunicabilità  
ripetitività  
isolamento  
  
apatia  
disinteresse  
indifferenza  
repressione  
insegnamento generico  
tecnologie obsolete  
scelte non motivate  
paura del rischio  
presunzione di fare il sufficiente  
incertezza del futuro  
comodismo  
paura di perdere il potere  
paura dell'ignoto  
sfiducia nelle persone  
mancanza di ideali nei giovani

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BENNIS W. G., 1974, *Il cambiamento organizzativo*, ISEDI, Milano.
- DEAL T. E. & KENNEDY A. A., 1982, *Corporate cultures*, Addison-Wesley.
- FRENCH W. L. & BELL C. H., 1976, *Lo sviluppo organizzativo*, Esedi, Milano.
- MASSA G. B., 1975, *Il cambiamento e la formazione del dirigente*, Etas libri, Milano.
- MAY R., 1972, *Power and innocence*, Delta book, New York.
- QUAGLINO G. P., 1985, *Fare formazione*, Il Mulino, Bologna.
- QUAGLINO G. P. - CAROZZI G. P., 1981, *Il processo di formazione*, Franco Angeli, Milano.
- SEILER J. A., 1967, *Analisi dei sistemi e comportamento organizzativo*, Etas libri, Milano.
- SPALTRO E., 1977, *Il check-up organizzativo*, Isedi, Milano.
- TANONI U. 1984, *Fattori di strategia politica e formativa*, ciclostilato.
- TANONI U., 1985, *Innovazione e sperimentazione*, ciclostilato.