

# ***Formazione intervento e formazione sviluppo dell'uomo e dell'organizzazione***

Di Silvano Del Lungo<sup>1</sup>

## **Premessa**

Scrivo questo breve saggio su richiesta di Erica Rizziato (CNR – Istituto Ceris per l'impresa e lo sviluppo, nonché animatrice dell'associazione *Motiva*). Ella mi chiede di chiarire gli elementi di distinzione tra la metodologia della *formazione intervento* e la metodologia proposta e sperimentata dal Ceris-CNR e da Lei stessa illustrata nei saggi: *Motivazione e sviluppo organizzativo: un approccio antropocentrico* (Rizziato, 2007), e *formazione sviluppo per la creazione di comunità lavorative*, qui pubblicato.

Credo che Erica Rizziato si sia rivolta a me per questo compito in ragione di alcuni motivi di fondo: faccio di professione il consulente di organizzazione; mi occupo di organizzazione e formazione da oltre cinquant'anni e ne conosco da *praticien* la storia; sono, inoltre, socio fondatore con Renato Di Gregorio dell'*Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento* (1999). Infine sono uno psicologo del lavoro e, sia pur non approfonditamente, conosco le teorie che fondano le metodologie formative e organizzative.

L'esperienza mi ha mostrato che per tradurre in pratica diffusa una metodologia formativa, o organizzativa, sono necessarie due condizioni. La prima è che tale metodologia sia teoricamente fondata; la seconda condizione è che essa sia atta a mettere a fuoco e ad avviare a soluzione problemi dati ed emergenti nelle specifiche circostanze storiche, socio-economiche e tecnico-organizzative in cui l'organizzazione coinvolta, a un tempo dato, si trova.

Nei miei primi dieci anni di esperienza professionale, a cavallo tra gli anni '50 e '60, il metodo d'avanguardia nella formazione – soprattutto manageriale - era il *metodo dei casi*, mentre l'organizzazione d'eccellenza, per un'azienda complessa, era generalmente una struttura funzionale assai articolata, suddivisa in *line* e *staff* e coniugata con la teoria dell'*organizzazione scientifica del lavoro* di ispirazione *tayloristica*. Sotto il profilo storico ed economico, in Italia era il tempo dello sviluppo economico industriale, il tempo del *boom*, del *miracolo economico*.

Attraverso il *metodo dei casi*, nella tradizionale formazione di trasferimento *ex cattedra* di conoscenze organizzative agli allievi, venivano inseriti *casi aziendali* da sottoporre individualmente e in gruppo, affinché gli stessi allievi si provassero ad operare diagnosi, a simulare prese di decisioni, a studiare soluzioni alternative. Affinché apprendessero, cioè, a fare i manager provandosi a farlo (*apprender facendo* o, più precisamente, simulando di fare).

E' questo, del *metodo dei casi*, il primo passo nel trasferimento del *training on the job* (o dell'affiancamento, o del "rubar il mestier con gli occhi") dal contesto di lavoro al contesto formativo ed è il primo passo nella sua formalizzazione come strumento simulativo della realtà, che consente di *apprender facendo* proprio come accade sul posto di lavoro.

E' anche il primo passo del percorso che seguiremo in questo saggio. Tale percorso ci condurrà, passo dopo passo, dal *metodo dei casi*, alla *ricerca intervento sui conflitti nelle organizzazioni*, alla *ricerca intervento*, tout court, alla *ricerca intervento sui sistemi sociotecnici*, alla *formazione intervento*, alla *formazione sviluppo*. E' a conclusione di questa ricostruzione storica di metodologie

---

<sup>1</sup> Silvano Del Lungo ha lavorato dal 1956 come psicologo del lavoro prima, e poi come consulente di organizzazione del lavoro e risorse umane, in diverse organizzazioni: Ente Nazionale Prevenzione Infortuni a Roma, Olivetti ad Ivrea, Progredi e Loghea a Milano. Nel 1967 ha fondato, a Roma con un collega, "Studio Staff S.r.l.", società che ancor oggi opera a livello nazionale nel campo della consulenza e della ricerca sulle risorse umane e l'organizzazione. Oggi, lasciati gli incarichi operativi, ne è il Presidente. Nel 1999 è cofondatore, con Renato di Gregorio, dell'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento. Ha scritto numerosi saggi sul significato del lavoro, sulla professionalità e la sua misura, sulle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro e del ruolo dei capi e dei quadri, sulla professione del consulente d'organizzazione.

formative e di intervento nelle organizzazioni che si potrà comprendere a pieno la distinzione tra le ultime due metodologie citate.

### **Conflitto sociale e organizzativo e *ricerca intervento***

Allorché, alla fine del 1967, io ed il mio socio Emanuele Di Castro fondammo la nostra azienda di consulenza, ritenemmo doveroso aggiungere nella carta intestata, sotto il logo della società, cioè “Studio Staff”, anche il motto: *ricerca intervento sui conflitti nelle organizzazioni*. Perché? Che cosa significava questo motto?

Il carattere distintivo di quel periodo storico era “*la contestazione*”. La contestazione, nata nel maggio '68, il *maggio francese*, più tardi estesasi dalle università alle fabbriche, nel famoso “*autunno caldo*” del '69. Era la contestazione della autorità, dei capi, delle condizioni di lavoro, delle gabbie salariali, della paga legata alla posizione. Partiva dalla base operaia ancor prima che dal sindacato. Era questa della *contestazione* anche l'unica ragione di esistere di “Studio Staff”: affrontare la contestazione e ricercare e immaginare strumenti di mediazione tecnica e gestionale per ridurre il conflitto sociale e organizzativo nelle aziende. Il conflitto era un fenomeno tipicamente nostrano e si contrapponeva anche ad un'organizzazione in cui le strutture *gerarchico funzionali* – le più recenti importate pari-pari da oltre oceano - facevano premio su professionalità e processi produttivi, oscurandone il senso.

Il conflitto era dunque al centro dell'attività di “Studio Staff”. Tuttavia le ragioni del conflitto erano complesse e in parte non note. Erano insomma da studiare e ricercare con l'osservazione, l'ascolto, le indagini sociali e organizzative. Di qui la dizione *ricerca* e di qui la dizione *intervento*, di qui la dizione *sui conflitti organizzativi*. Prima *ricerca* per capire l'origine dei *conflitti industriali*, poi *intervento* per correggere, ridurre o ricostruire. La ricerca portò alla scoperta della *professionalità* come dimensione non valorizzata, soffocata e da riscoprire come entità autonoma nel suo sviluppo individuale e collettivo e nel suo potenziale produttivo e insieme strumento di riduzione del conflitto. L'*intervento* portò allo studio e all'applicazione (1972) di inquadramenti nuovi fondati sulla crescita professionale e unificatori delle preesistenti categorie inquadramentali: operai / impiegati / capi intermedi.

I presupposti teorici per la scoperta, la rappresentazione ed il dimensionamento della *professionalità* come grandezza viva, distintivamente e personalmente caratterizzata, sviluppabile col tempo e con l'esperienza, furono derivati dalla *teoria dei sistemi* di von Bertalanffy, applicata al sistema uomo e in parte ispirati dalla teoria dello sviluppo professionale e manageriale e del *tempo di discrezionalità* di Elliot Jaques (1917 - 2003), psicoanalista e psicologo dell'organizzazione di origine canadese e teorico dello sviluppo *longlife* dei *professional* e dei *manager* in azienda e della prevedibilità e misurabilità di tale sviluppo.

La contestazione di fine anni '60 / inizio anni '70 investiva, tuttavia, molti temi contemporaneamente, è bene ricordarlo. Tra gli altri: l'ambiente e la salute; l'autorità ed il modo di esercitarla in azienda, le gabbie salariali e la valutazione delle persona sulla misura della mansione svolta (*job evaluation*), gli inquadramenti contrattuali e le loro categorie.

Ognuno di questi oggetti di contestazione stimolò forme particolari di indagini interdisciplinari alla ricerca di soluzioni e stimolò l'uso di nuovi metodi di formazione spesso introdotti da consulenti o studiosi, in soccorso di un management frastornato e confuso di fronte all'esplosione della contestazione operaia e impiegatizia, in cerca di soluzioni che non vede né intravede. Tra questi nuovi metodi, in particolare tra quelli formativi, merita di non essere tralasciato il *training group*, che fu largamente adoperato ed anche esageratamente impiegato nella formazione di capi e dirigenti. Si trattava di un modo di affrontare, attraverso una pratica riflessiva molto libera e apparentemente non guidata, le relazioni di autorità ed in generale interpersonali nelle organizzazioni per rimetterle in discussione. Anche il *training group* rispondeva, dunque, da un lato al problema di attualità: la contestazione dell'autorità dei capi in azienda e altrove. Dal lato teorico

era invece fondato sulla psicologia sociale di Kurt Lewin (1890 - 1947), sulla sua *teoria del campo* e sui suoi stessi studi sulle *dinamiche di gruppo*. In un certo senso tale teoria è il corrispondente *psico-sociale* della già citata *teoria dei sistemi* di von Bertalanffy (1901 - 1972) affermatasi invece in campo biologico e ingegneristico in opposizione al meccanicismo e a sostegno dell'organicismo.

Il *training group* fu, tra l'altro, l'anima di un importante progetto formativo della Fondazione Agnelli, il "Progetto Valletta", rivolto a una larghissima platea di dirigenti d'azienda italiani all'inizio degli anni '70.

Nel 1972, la contestazione nei luoghi di lavoro trova uno sbocco sia nella modifica degli inquadramenti contrattuali che nella ricerca di nuove forme di organizzazione del lavoro. La contestazione operaia era riuscita a *liberare la persona dalla posizione di lavoro*, dal suo inquadramento contrattuale e dalla conseguente retribuzione. Mentre, cioè, la persona prima era inquadrata e pagata per la posizione di lavoro che ricopriva, *adesso si accettava l'idea che potesse essere considerata la sua potenzialità*.

Se una persona dimostrava di sapersi muovere su posizioni diverse, poteva assumere la retribuzione della posizione di maggior valore, seppure per motivi gestionali dovesse esser costretta a lavorare su posizione di livello di inquadramento inferiore. Questa grande innovazione gestionale che introduceva i concetti di "*job enlargement*" e di "*job enrichment*", doveva essere resa compatibile con l'organizzazione del lavoro oramai definita dalle posizioni di lavoro articolate intorno alla tecnologia produttiva.

Lo studio e la ricerca del *modo con cui rendere compatibile un sistema gestionale flessibile con un sistema di organizzazione della produzione rigido* impegnò parecchi ricercatori. *Nacque in quel periodo quella che fu chiamata "ricerca intervento"* (Di Gregorio, 2007). La *ricerca intervento* si proponeva di rispondere al problema aziendale ora enunciato nel testo di Renato Di Gregorio, da un lato attraverso l'idea un po' romantica del coinvolgimento operaio nella riprogettazione dell'organizzazione del lavoro, d'altro lato era anch'essa alla ricerca di una solida teoria.

Nel 1974, infatti, Federico Butera fonda l'IRSO, Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, specificamente orientato alla finalità ora enunciata.

"Ricerca" è, qui, il richiamo alla *mission* dell'Istituto: comprendere attraverso l'analisi di campo il processo produttivo, al di là e al di sotto delle strutture organizzative date, per ricomporne, una volta compreso, i frantumi in una riprogettazione dell'organizzazione a misura di uomo. L'ispirazione teorica era anche qui la teoria dei sistemi e la metodologia di analisi elaborata, messa a punto ed utilizzata, era *l'analisi dei sistemi sociotecnici*, vale a dire l'analisi congiunta del sistema tecnico e del sistema sociale in interazione tra loro nel sistema di produzione. Era, questa, *Ricerca Intervento*. Non era ancora *formazione intervento*.

Molti ricercatori e più istituti di ricerca e consulenza esplorarono con il fine ed i metodi su ricordati i processi produttivi allo scopo di poterne riprogettare l'organizzazione del lavoro<sup>2</sup>. Ciò avvenne soprattutto in aziende siderurgiche e meccaniche a partecipazione statale dove frequentemente venivano coinvolti nell'analisi e nelle riprogettazione anche gli operatori degli impianti. Ne emerse nel decennio una messe di *risultati di ricerca* ricca e interessante, e anche numerose riprogettazioni dell'organizzazione del lavoro. Mancarono gli *interventi*, vale a dire *progetti* suscettibili di essere trasformati effettivamente in cambiamenti organizzativi, senza annegare nella contrattazione sindacale ed in accordi che ne negavano la sostanza organizzativa attraverso riconoscimenti organizzativamente vuoti di carattere puramente retributivo o formale<sup>3</sup>. Tra le poche eccezioni a me note: *le isole di montaggio dell'Olivetti*. Ciò che effettivamente restò di quelle *ricerche-intervento* fu l'esperienza fatta dai ricercatori, la conoscenza dei processi produttivi anche sotto il profilo *socio-tecnico* oltre che tecnico, la condivisione del sapere sociale e tecnico da parte dei team operai e, infine, ipotesi progettuali interessanti ma non realizzate.

<sup>2</sup> Una completa ricostruzione di tali ricerche intervento e delle loro metodologie si trova in Butera (1981).

<sup>3</sup> Vedi a tal proposito Del Lungo (1976).

Le trasformazioni organizzative vere e proprie arrivarono negli anni successivi, ma non ad opera di ricercatori sociali e consulenti; arrivarono grazie agli ingegneri e alle soluzioni per loro tramite offerte dalle innovazioni tecnologiche: si chiamano controllo numerico, automazione di impianti (di verniciatura, di montaggio, ...), robotizzazione, informatizzazione, ...

Queste ultime considerazioni sono determinanti per poter passare dal concetto di *ricerca intervento* al concetto di *formazione intervento*. Se nel già citato libro di Renato Di Gregorio sulla metodologia della *formazione intervento* si leggono: il capitolo 3, “La storia della formazione intervento”, e il capitolo 1, “I livelli di intervento”, si comprende che cosa sia stato conservato e che cosa innovato della metodologia della *ricerca intervento* e come ne siano state cambiate le finalità.

### **Dalla *ricerca intervento* alla *formazione intervento***

La *formazione intervento*, almeno nella elaborazione trentennale promossa da Renato Di Gregorio, è diventata una metodologia sia progettuale sia formativa di persone e *team* di progettazione, fondata sull'apprendere facendo. Essa ha preso le mosse dall'ingenuo iniziale coinvolgimento operaio nella riprogettazione dell'organizzazione del lavoro data. Lo ha idealmente conservato e trasformato in formazione alla progettazione organizzativa di *team* di futuri progettisti che apprendono a progettare, provandosi a progettare e a realizzare strutture organizzative nuove sotto la guida di una *équipe* di metodologi. La metodologia ha incluso nell'attività progettuale: la definizione, la negoziazione e la condivisione degli obiettivi e delle strategie realizzative tra i soggetti investiti del potere decisionario necessario, ha incluso la progettazione o la scelta delle tecnologie necessarie per realizzare l'organizzazione pensata e desiderata, segnatamente le tecnologie e le reti informatiche di sostegno e comunicazione.

Sotto il profilo evolutivo, la metodologia della *ricerca intervento* ha, cioè, abbandonato la visione romantica della trasformazione decisa dal basso, ha incluso tutti quegli elementi di trasformazione di carattere strategico, decisionario, e tecnologico che erano mancati alla *ricerca intervento* formando i progettisti a raccogliere e a far maturare decisioni e strategie e a ricercare, far accettare e condividere e far realizzare le soluzioni e le strutture tecnologiche e organizzative.

Tale metodologia della *formazione intervento* ha nel tempo conquistato un'area elettiva di impiego nella Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento agli Enti Locali. Nell'ambito degli Enti Locali tale area non è tanto costituita dal cambiamento della loro organizzazione interna, già funzionante, ma piuttosto dalla progettazione di sistemi territoriali volti ad affrontare esigenze proprie di un insieme di Enti Locali diversi, territorialmente interconnessi, che soltanto associandosi in un progetto possono trovare risorse per perseguire uno scopo che li accomuna e che interessa l'intera cittadinanza del territorio allargato.

La metodologia serve perciò a costruire una organizzazione che non c'è, da mettere al servizio di una strategia comunicativa e operativa comune e a formare team di progettisti e gestori di strutture e sistemi *infra* ed *inter* territoriali. Per far questo si muove da una molteplicità di enti e di committenti per costruire attraverso la condivisione strategica una committenza nuova inter-territoriale che ancora non c'è.

Se tentiamo di leggere il senso della trasformazione “nel tempo” della *ricerca intervento* in *formazione intervento*, rileviamo che la principale lezione appresa dal suo autore dalla storia della *ricerca intervento* è stata: a) l'opportunità di incorporare nella metodologia la definizione, negoziazione e condivisione degli obiettivi strategici tra i decisori, di incorporare inoltre nella metodologia la scelta della tecnologia (per progettare e realizzare l'organizzazione del territorio, soprattutto quella informatica e delle comunicazioni) che in passato aveva prima ostacolato e più tardi autonomamente risolto i problemi che i ricercatori sociali non riuscivano a risolvere a tecnologia data e a sistemi negoziali dati; b) la scelta di utilizzare la metodologia non già all'interno

di una organizzazione aziendale data (che va incontro, come si è visto, a molti rischi) ma come tramite tra più organizzazioni (Enti Locali) per finalità strategiche comuni a tali enti.

In breve, tornando indietro nel tempo sino alla nascita della *ricerca intervento* si osserva che al suo interno erano operativamente confluite metodologie derivate, sia dalla psicologia sociale, sia dalle scienze esatte combinate tra loro attraverso la teoria dei sistemi.

Nella *formazione intervento* si è avuto un rafforzamento del polo progettuale-strategico-organizzativo e in parte formativo e un indebolimento del polo psico-sociale. Per ottenerne i massimi vantaggi e successi è stata inoltre traslata l'area di intervento dall'interno dell'organizzazione all'esterno o, meglio, in uno spazio organizzativo inter-sistemico e sovra-sistemico. Uno spazio che si trova cioè tra i sistemi organizzativi già esistenti e che, una volta organizzato, va a costituire per certi aspetti un sovra-sistema territoriale che include i territori di più enti locali.

### **La formazione sviluppo**

Veniamo adesso alla *formazione sviluppo*. Cerchiamo di coglierne le differenze teoriche e metodologiche immediatamente percepibili rispetto alla *Formazione Intervento*.

La metodologia della *formazione sviluppo* trova i suoi fondamenti in scoperte e teorie che hanno rinnovato il pensiero organizzativo nel corso degli anni '90. Erica Rizziato nel suo saggio già citato le ricorda così: "I tre impulsi innovativi nel pensiero degli ultimi decenni, la *lean* (Womak, Jones, Roos, 1991) la *learning* (Senge, 1992) e la *living organization* (De Geus, 1997)". Ciò vale a dire: *l'organizzazione snella*, centrata, cioè, sul processo piuttosto che sulle strutture funzionali: semplifica la struttura, riduce gli sprechi, rende più facili ed efficaci comunicazioni e apprendimento; *l'organizzazione che apprende*, la quale, cioè, attraverso il lavoro individuale e di team e attraverso l'esperienza individuale e di gruppo genera apprendimento collettivo, cioè aziendale; *l'organizzazione vivente*, cioè l'organizzazione che quasi fosse un organismo vivente nasce, cresce, si sviluppa nel proprio ambiente, si adatta, cambia e anche muore. Una Comunità, si potrebbe dire.

Di queste tre teorie la *learning organization* è la più connessa alla formazione e alla capacità generativa di apprendimento che l'organizzazione può, a condizioni date, manifestare<sup>4</sup>; la *lean organization* si presenta come una struttura organizzativa facilitante le comunicazioni, l'apprendimento e l'efficienza; la *living organization* si presenta come la teoria che fonda le condizioni per il cambiamento, per lo sviluppo e la sopravvivenza di una organizzazione, attraverso il principio della coimprenditorialità tra capitale e lavoro. La confluenza di queste tre teorie in un'unica metodologia consente, inoltre, di lanciare un ponte tra le attività consulenziali e le attività di formazione, combinandole in un'attività di consulenza formativa collettiva che muove dal vertice

---

<sup>4</sup> Nel 1997 la Harvard Business Review definì *The fifth Discipline* di Senge (1990), come uno dei libri di management "seminal", cioè fondamentali dei precedenti 75 anni. Perché? La teoria della *learning organization* di Senge riprende molte delle teorie e degli spunti teorici presenti nella *ricerca intervento*, nella *ricerca sui conflitti organizzativi*, nella *formazione intervento* nella *psicologia sociale* di Kurt Lewin, nel *Training group* ... Il suo tratto originale è che li ricombina e li porta a sintesi. La *teoria dei sistemi* è la pietra angolare del nuovo approccio teorico e metodologico. Essa è la quinta disciplina e integra le altre quattro discipline (*padronanza personale, modelli mentali, costruzione di visione condivisa, apprendimento di team*) che compongono il modello della *learning organization*, fondendole in un corpo coerente di teoria e pratica. Non è più soltanto un metodo di analisi della realtà per riconoscerne la natura sistemica, non è più neanche un modo di coinvolgimento partecipativo degli operatori come nella *ricerca intervento*. Essa diviene il fondamento di una abilità apprendibile e collettivamente raggiungibile e condivisibile, attraverso la visione sistemica. Ciascun operatore conquista la visione del proprio singolo lavoro riportato a sistema, riportato al tutto ed all'evoluzione e cambiamento del tutto e interpretato nelle sue conseguenze sul tutto. La teoria integra l'apprendimento.

Rispetto alle teorie che fondavano gli approcci al cambiamento esaminati all'inizio di questo saggio, la teoria che fonda la *learning organization* è insieme più profonda più completa e più adatta a trattare i problemi del cambiamento, più veloce e più complessivo nelle aziende di oggi e nel loro mercato. La centratura è sul costruire insieme (a partire dalla esperienza di lavoro quotidiana dei singoli e dalle immagini aziendali da ciascuno elaborate) un modello condiviso di azienda che sia insieme complessivo e particolare, che consenta al singolo di percepire il suo ruolo nel contesto attuale e nel modello perseguito e le conseguenze del suo operare, adeguato o inadeguato che sia, non solo immediate ma anche a lungo termine.

verso la base per tornare al vertice e percorre l'intero processo produttivo dal suo inizio fino al termine (vale a dire dai fornitori ai clienti e viceversa).

La metodologia della *formazione sviluppo* incorpora inoltre una serie di ispirazioni e di spunti teorici e metodologici di valenza, vuoi ideale (per esempio l'idea di *comunità* di ispirazione olivettiana) vuoi ripresi dal *costruttivismo* di Kelly, vuoi dalla tradizione consulenziale olandese di Bernard Lievegoed fondatore dell'NPI (*Neatherland Pedagogic Institut*), che si ispira alle teorie evoluzioniste dell'uomo e dell'organizzazione. Tutte queste eredità ed influenze concorrono alla messa a punto e alla reciproca integrazione di interventi formativi singolarmente attenti alle condizioni di generazione dell'apprendimento individuale e alle condizioni di sua trasformazione in apprendimento collettivo, comunitario e generatore di cambiamento organizzativo innovativo e adattivo rispetto alle variazioni delle condizioni ambientali.

In particolare ritengo (con riferimento al testo della Rizziato) che i seguenti passaggi del percorso formativo garantiscano condizioni di apprendimento sia individuale sia collettivo:

- l'accorta transizione dalla prima fase esplorativa dell'intervento, una fase di sapore accentuatamente consulenziale oltre che formativo, alla fase di rinnovamento (suddivisa in definizione del cambiamento e sostegno e integrazione al cambiamento);
- il collegamento teorico tra le fasi proprie delle biografie individuali e le fasi della "biografia" aziendale, che consente nella pratica formativa di recuperare e concretamente ricordare i passaggi da uno stadio all'altro dell'esperienza del singolo coi cambiamenti svoltisi nell'organizzazione dell'azienda e coi nuovi cambiamenti al presente richiesti per far fronte all'ambiente e alle esigenze di sviluppo;
- l'attenzione prestata alla ritmica dell'apprendimento accortamente formalizzata per successione di temi, per modalità esplorative, individuali e di gruppo, per modalità riflessive, per successione di temi e per modalità di ascolto multicanale: vale a dire a tre livelli (dei contenuti, del vissuto emotivo, della volontà di azione).

L'area, non unica, ma *elettiva* di applicazione di questa metodologia ci sembra segnatamente essere l'azienda di oggi, esposta oltre che ai suoi passaggi critici evolutivi interni anche ad una rapida evoluzione dei mercati e delle tecnologie. Perché *elettiva*? Perché l'azienda è il tipo di organizzazione in cui il collegamento tra ambiente interno (sociale e tecnico) e ambiente esterno è più diretto. Ciò significa che il processo produttivo (ambiente interno) collega direttamente due aree dell'ambiente esterno tra loro: il mercato dell'acquisto delle materie prime con quello della vendita dei prodotti finiti alla clientela. La buona riuscita di questo collegamento, cioè la capacità dell'azienda di stimolare e soddisfare in più sensi la domanda della clientela, è la ragion stessa di sopravvivenza dell'azienda. Il processo produttivo inoltre –dagli acquisti alle vendite– è insieme tecnico e sociale, una combinazione di uomini, macchine, procedimenti. La felice riuscita di questo processo può fondare un interesse collettivo comune e una motivazione allo sviluppo e al cambiamento sia della proprietà, sia del management e sia delle maestranze, al di sopra e al di là di interessi particolari che possono differenziarli e dividerli.

L'azienda è pertanto l'organizzazione più immediatamente suscettibile di conseguenze positive o negative, dove è meno difficile suscitare una coalizione di interessi individuali e di motivazioni collettive per un cambiamento che rechi giovamento all'azienda e all'intera comunità aziendale. Lo scopo distintivo di questa metodologia è pertanto il seguente: promuovere in tali passaggi critici l'adattamento dell'azienda (intesa come sistema organizzativo fondato sui comportamenti di una *comunità* di uomini ) ai cambiamenti del mercato per mantenere e migliorare efficacia nel processo che va dai fornitori alla trasformazione produttiva fino al cliente. Sviluppare un simile collegamento tra attori aziendali e *clienti* o utenti in un organismo pubblico è teoricamente possibile ma sotto i profili motivazionale e realizzativo assai più arduo.

Anche nel caso della *formazione sviluppo* osserviamo dunque, come già a proposito delle metodologie precedentemente esaminate, che la nuova metodologia risponde ad un problema tipico dell'epoca in cui la metodologia si afferma, quello della globalizzazione dei mercati e della loro rapida evoluzione, che richiede a sua volta una evoluzione e una rifinalizzazione continua dell'organizzazione e dei comportamenti organizzativi degli operatori aziendali. Accanto a questo problema c'è, nei fatti, anche una nuova opportunità: la caduta della conflittualità tra capitale e lavoro, quella tipica degli anni '70, e la opportunità, di fronte ai rischi emergenti che minano la competitività aziendale, di affrontarli attraverso una dimensione (o un patto) di *coimprenditorialità* tra capitale e lavoro.

Come si è già affermato all'inizio di questo saggio: a fronte di problemi nuovi nel contesto economico/industriale sono necessari approcci metodologici nuovi e atti a mettere a fuoco e a risolvere i problemi nuovi. Questi nuovi approcci hanno però da essere fondati a loro volta su una teoria solida e, ovviamente, nuova.

### **Riferimenti bibliografici**

- Butera F. (a cura di) (1981), *Le ricerche per la trasformazione del lavoro industriale*, Franco Angeli, Milano.
- De Geus A. (1997), *The Living company*, Harvard Business School Press, Boston.
- Del Lungo S. (1976), *Esperienze organizzative in alcune aziende metalmeccaniche a partecipazione statale*, in Quaderni di sociologia, n. 2 - 3.
- Di Gregorio R. (2007), *La metodologia della Formazione-Intervento*, Impresa Insieme, Milano.
- Rizziato E. (2007), *Motivazione e sviluppo organizzativo: un approccio antropocentrico*, in Quaderni ceril, n. 2.
- Senge P.M. (1990), *The fifth Discipline*, Doubleday, New York; trad it. Senge P.M. (1992), *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano.