

# Un cammino attraverso la formazione lungo sessant'anni (Seconda parte)

di **Silvano Del Lungo**<sup>1</sup>

Nello scorso numero della rivista concludevo la prima parte di questo articolo con la seguente affermazione:

“ Ecco, non abbiamo ancora visto un tipo di formazione diretto specificamente a una comunità organizzativa per formare i membri a vivere insieme in quella Organizzazione e per quella Organizzazione.”

Mi propongo di presentare qui quest'ultimo essenziale passo nella storia della formazione, che, pur trovando le sue fondamenta negli anni settanta, è maturato assai lentamente e, direi, ha colto i suoi migliori frutti nel corso dell'ultimo decennio: la formazione orientata allo sviluppo organizzativo.

Il più remoto esempio di tale tipo di formazione, che rammento e che mi riguarda direttamente, risale alla seconda metà degli anni settanta. Si trattava della fusione tra due grandi aziende italiane una a partecipazione statale, con una lunghissima storia legata alle grandi commesse pubbliche, l'altra con un passato di gestione di impronta americana. Tutto nacque da una domanda posta a un consulente: “Come si può rendere accettabile e accettata la fusione societaria da parte dei dirigenti e dei capi delle due società e preparare e graduare l'evento per evitare – come capita in queste circostanze- che le reciproche percezioni e i reciproci approcci siano quelli di un colonizzatore verso un colonizzato e viceversa?”

La domanda - come si vede- è la domanda aperta di un imprenditore ad un consulente. E tale fu anche la risposta del consulente all'imprenditore: “Costruiamo insieme una situazione neutra in cui dirigenti e capi dell'una e dell'altra azienda possano confrontarsi in parallelo in un momento antecedente la fusione con l'unico scopo di conoscersi e soprattutto di confrontarsi liberamente tra loro, attraverso le due distinte e diverse culture aziendali che li caratterizzano” (si proponeva cioè un connubio tra consulenza e formazione per risolvere il problema).

Gli incontri a orientamento latamente formativo furono organizzati a gruppi misti tra le due aziende. I gruppi aziendalmente misti erano però composti ciascuno di capi o dirigenti di pari livello; erano cioè omogenei quanto a livello inquadramentale dei partecipanti. Il metodo formativo scelto fu quella del Training group, aperto, contenutisticamente indeterminato e tuttavia centrato di fatto sulle modalità relazionali spontaneamente messe in essere dai partecipanti. Alternate alle sedute di scambio relazionale spontaneo, esercitazioni simulate di eventi fusionali o competitivi attraverso giochi di ruolo predisposti. Si procedette, a salire, muovendo dal primo livello di capi ( i quadri allora non c'erano ancora) fino ai Direttori delle due società. L'intervento ebbe un impatto notevole sulla buona riuscita della fusione delle due aziende.

Qual è la novità in questo caso? E' che , a mia conoscenza per la prima volta, la preoccupazione di un imprenditore che riguarda un nuovo assetto giuridico e organizzativo dell'azienda si traduce in una domanda di aiuto a un consulente, il quale risponde: “Provate a conoscervi reciprocamente in un contesto formativo neutro, io farò da catalizzatore nel vostro processo di conoscenza. E' questo il ruolo distintivo del

---

<sup>1</sup> E' nel suo ottantesimo anno di età. Si è occupato di psicologia del lavoro, di orientamento professionale, selezione e formazione. Da cinquanta anni fa il consulente di Direzione e Organizzazione . E' presidente onorario della società di consulenza Studio Staff R:U:.E' autore di articoli e testi divulgativi. Indirizzo e-mail: [s.dellungo@studiostaff.it](mailto:s.dellungo@studiostaff.it)

consulente: fare da catalizzatore quasi chimico, che facilita e accelera i processi organizzativi aziendali semplicemente con la sua presenza, senza prender posizione o parte in essi, all'interno di una cornice neutra da lui predisposta.

Sotto il profilo metodologico la novità di questo approccio è il connubio tra formazione e consulenza. E' l'uso della formazione fatto da un consulente senza abbandonare l'essenza del suo ruolo di consulente per affrontare un problema strategico di natura culturale e organizzativa insieme: la fusione tra due grandi aziende. Il consulente si pone come catalizzatore o facilitatore di un processo e a questo scopo fa ricorso alla formazione, al T-group, un modello formativo che non entra mai nei contenuti e contempla esclusivamente le relazioni.

Il limite metodologico di questo approccio è che esso accompagna, in questo caso, un evento eccezionale e che esso è usato soltanto per avvicinare due culture organizzative non per costruirne o governarne una e una sola. Ci sarà ancora da aspettare affinché quest'ultimo impiego della formazione possa realizzarsi in Italia. Vedremo soltanto nel primo decennio di questo secolo una formazione strettamente sposata alla consulenza e chiaramente finalizzata allo sviluppo organizzativo, che si proporrà, cioè, come facilitatrice dello sviluppo organizzativo e del cambiamento aziendale.

Cerchiamo ora di risalire alle radici di quella parte della consulenza di oggi, che è orientata allo sviluppo organizzativo e che opera a tal fine anche attraverso lo strumento della formazione. Essa affonda le sue radici nel clima degli anni settanta fervido di tante analisi e risultati sul lavoro in fabbrica e insieme di esasperata conflittualità. Un periodo che muove dall'autunno caldo del 1969 e termina nell'autunno 1980 con la marcia a Torino dei quarantamila cosiddetti capi Fiat. Un periodo durante il quale sono introdotte due novità di rilievo per il cammino dell'organizzazione e della cultura aziendale nazionale verso la modernità.

La prima novità è la norma contrattuale che introduce l'inquadramento unico operai/impiegati e prevede l'abolizione della cosiddetta *categoria speciale* preesistente tra impiegati e operai (una categoria né carne né pesce istituita durante la Repubblica di Salò per dar riconoscimento ai capi operai). L'inquadramento unico non abolisce le due qualifiche di operaio e di impiegato che hanno riconoscimento giuridico e quindi sovracontrattuale, ma le riconduce ambedue al medesimo inquadramento (dai due che precedentemente le distinguevano e separavano: inquadramento operai e inquadramento impiegati) e le distribuisce ambedue nella stessa scala di livelli, alcuni dei quali comuni a operai e impiegati.

La seconda novità, questa collegata alla marcia dei quarantamila, è invece legislativa e concerne l'istituzione, nel 1985, della categoria dei quadri, una categoria di governo intermedio tra dirigenza e resto delle forze di lavoro. Questi due eventi significano con la loro novità il suggello culturale della conclusione di un periodo di tempo fervido, conflittuale e travagliato. Sono il riconoscimento ufficiale di un cambiamento avvenuto nella cultura aziendale media italiana: la pari dignità riconosciuta a operai e impiegati e l'emersione di una nova categoria sub dirigenziale, i quadri.

Ma voglio ora riferirmi al cambiamento appena indicato, in termini meno tecnici e più atti a evidenziare la rottura che tali innovazioni introdussero nelle modalità relazionali aziendali allora in uso tra esponenti di categorie gerarchicamente sovraordinate e addetti di categorie subordinate.

Le due novità su ricordate tolsero, ad alcuni comportamenti, che qui di seguito descriverò e che erano del tutto abituali nelle aziende negli anni antecedenti a queste innovazioni, ogni fondamento non dico oggettivamente valido, ma oggettivamente basato sui rapporti sociali di fatto esistenti

**Primo esempio:** un operaio si rivolge al suo capo diretto. L'operaio suggerisce al

capo che una operazione al tornio o alla fresa si potrebbe fare, in certi casi, seguendo un procedimento un po' diverso da quello abituale o prescritto e più efficace. La risposta stereotipale e secca del capo (categoria speciale) all'operaio (categoria operaia) era al tempo: "Lei non è pagata per pensare".

**Secondo esempio.** Un Direttore passa per una Officina in visita. Si rivolge al Capo Officina con una frase ricorrente e del tutto formale: "Come sta?". Il Capo Officina appare imbarazzato. Sta, infatti, riflettendo tra sé alla battuta successiva e stereotipica con la quale il suo Direttore avrebbe potuto accogliere ciascuna delle diverse possibili risposte che egli, il Capo Officina, avrebbe potuto dare alla banale domanda ("Come sta?") del Direttore. Se avesse risposto che stava bene temeva che la più probabile battuta del Direttore sarebbe stata: "Per forza, Lei è qui per riposarsi!" Se invece avesse risposto che stava male temeva di sentirsi ribattere: "Lei probabilmente non è, dunque, in condizione di continuare nel suo incarico". Se ne uscì quindi dicendo: "sto qui...pensando" Il Direttore ribatté : "non pensi signor V., non pensi, c'è già chi pensa per Lei !

**Terzo esempio.** Un giorno del 1978, a Genova, consulente dell'Ansaldo Meccanico Nucleare per un piano di riorganizzazione del lavoro, bussai alla porta dell'Amministratore Delegato del tempo. Trovai la sua segretaria in lacrime. Gliene chiesi la ragione e mi spiegò che dopo aver stenografato e dattiloscritto una lettera dettatagli dall'Ingegnere, era tornata da lui chiedendogli se non era meglio scrivere così invece di cosà. La immediata risposta dell'Ingegnere era stata: "Lei non è pagata per pensare!". Ella era scoppiata in lacrime.

Ho cercato di rappresentare le relazioni sociali verticali tra dipendenti e capi e tra capi e dipendenti aziendali attraverso le modalità comunicative in uso tra loro all'epoca, tanto ricorrenti quanto stereotipate e culturalmente inconsapevoli. Esse tuttavia esprimevano ad ogni passo l'idea che la struttura sociale dell'azienda era nettamente divisa tra chi, in alto, aveva il compito di pensare e decidere e chi, in basso, aveva il compito di eseguire ciò che altri aveva pensato progettato e definito e deciso, senza aggiungervi nulla tranne la pura esecuzione. Questa concezione divide in strati la comunità aziendale. A questi strati è consentita soltanto una comunicazione unidirezionale dall'alto verso il basso. Dove l'alto pensa, decide e dà ordini ed il basso esegue. La comunicazione è unidirezionale e trasmette ordini a chi li eseguirà. Almeno così funzionavano le cose fino a che funzionarono...poi venne l'autunno caldo e la conflittualità diffusa. E'infatti soltanto la ribellione e il conflitto che può mettere in crisi un sistema in sé così blindato e immodificabile.

La ribellione rimette in discussione la separazione netta tra pensiero e comando da una parte e ubbidienza ed esecuzione dall'altra. La ribellione apre anche alla rottura della stereotipata ripetitività, alla comunicazione pluridirezionale e al cambiamento. Le due innovazioni normative che abbiamo su citato, Inquadramento Unico operai/impiegati e istituzione della Categoria dei Quadri, sono i primi segni sovrastrutturali del superamento delle posizioni tradizionali e i primi segni di un cambiamento. Rappresentano inoltre il primo segnale di apertura ad una comunicazione a più vie e in più direzioni, intraorganizzativa e quindi anche cooperativa in alternativa alla tradizionale comunicazione svolgentesi ad una sola via, alto-basso o, alla quale la sola alternativa era la comunicazione contrappositiva, conflittuale e di rottura tra le rappresentanze del basso operaio e la rappresentanza dell'alto, imprenditoriale.

Paradossalmente è in queste dure circostanze che germogliano le condizioni minime necessarie per interventi di formazione orientata allo sviluppo complessivo dell'azienda e alla partecipazione paritaria e cooperativa orizzontale dei diversi strati delle forze di lavoro aziendali.

E' in quel difficilissimo periodo compreso tra l'inizio e la fine degli anni '70 che le Direzioni di molte aziende, pressate dalla conflittualità inarrestabile, avviarono ricerche non disciplinari sul campo, vale a dire sulle linee e nei reparti di produzione che furono denominate *ricerche intervento* guidate da sociologi e psicologi affiancati da capi impianto e capi turno. Scopo dichiarato di queste ricerche era quello di verificare le competenze operaie, di coinvolgere le forze di lavoro nella progettazione di modelli più cooperativi di gestione degli impianti, da sigillare poi con accordi sindacali. Quest'ultimo scopo fu raramente raggiunto, ma in compenso nel corso di molte decine di ricerche intervento condotte nel decennio, furono raccolte una ricca messe di informazioni sulla discrezionalità operaia sull'apprendimento silente e invisibile, sulla capacità di apprendimento collettivo, sull'uso delle conoscenze tecnico/operative e delle competenze operaie per sopperire ai limiti di una organizzazione supposta invece funzionalmente, capillarmente ed esaustivamente prescrittiva. Furono insomma raccolte informazioni sul funzionamento informale dei processi produttivi anche a sostegno dell'insufficienza della organizzazione ufficialmente riconosciuta e, parallelamente sull'uso, all'occorrenza contestativo, di tali conoscenze per ostacolare ulteriormente il funzionamento dell'organizzazione formale.<sup>2</sup> Di qui scaturisce la idea della forza che avrebbe potuto avere un regime di cooperazione alto/basso e basso/alto sol che vi fossero state le condizioni sociali per realizzarlo. Ma le condizioni favorevoli ancora non c'erano. Il primo passo verso queste condizioni fu appunto l'inquadramento unico, ma è un passo sovrastrutturale che richiede ancora il cambiamento delle strutture e della cultura.

Saltiamo i quaranta anni che ci separano dagli anni '70 e arriviamo ad oggi. E' sorprendente verificare come alcune poche persone, che parteciparono da protagonisti alle esperienze di *ricerca intervento* di quel decennio, non abbiano mai più abbandonato le scoperte fatte in quel tempo, ma anzi si siano votate alla loro affermazione, evoluzione e rifondazione in contesti nuovi, sicché il loro quarantennale lavoro ha raggiunto il successo proprio nell'ultima decade.

Per quanto io ne sappia sono due le metodologie che oggi in Italia sono riuscite a coniugare la consulenza ai vertici aziendali con la formazione (basso e alto insieme) a vivere nell'organizzazione e per l'organizzazione e a cambiarla considerandola nel suo insieme e in relazione ai suoi stake holder che sono la ragione dell'esistenza stessa dell'Organizzazione, i suoi clienti.

Si tratta di due storie profondamente diverse l'una dall'altra, che però hanno condotto a funzionalità simili della quale vicinanza i protagonisti dell'una e dell'altra hanno assai debole consapevolezza.

L'una, quella della *Formazione intervento*, è legata soprattutto alla figura di Renato Di Gregorio, che dalla ricerca intervento condotta da Capo impianto negli stabilimenti Italsider di Bagnoli all'inizio degli anni '70 passò poi dall'Aeritalia, dall'Enichem come responsabile della Organizzazione, per fondare infine una sua impresa, denominata *Impresa insieme* e, successivamente, nel 1999, *l'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento*. A questa sua impresa, all'Istituto, all'elaborazione, all'insegnamento, alla divulgazione e all'applicazione della metodologia della formazione intervento egli ha dedicato l'intera sua attività e verrebbe da dire la sua vita nell'ultimo decennio.

L'altra storia è una storia che porta ad una metodologia dal nome meno icastico di *Formazione Intervento*. Potremmo qui denominarla genericamente *Formazione Sviluppo Organizzativo*, in attesa di una denominazione ufficiale. Si ispira alla *Action Research* di

---

<sup>2</sup> cfr. Vari autori, *Indagini sull'organizzazione del lavoro in Italia*, Quaderni di Sociologia, n.2-3 - 1976

lewiniana memoria, cioè –nel caso specifico- alla verifica in campo di pratiche formative di sviluppo aziendale (come si vede, non siamo lontani dalla ricerca intervento). Si tratta di un progetto avviato dal CERIS, un istituto del CNR nel 2001 volto ad identificare approcci efficaci nello sviluppo organizzativo aziendale. Il progetto è condotto e animato da Erica Rizziato, anche attraverso l'associazione *Motiva*, da lei fondata. L'avvio di questa ricerca muoveva dall'insoddisfazione per la efficacia della consulenza e della formazione corrente nelle aziende e, se pur avviata nel 2001, con la ricerca di verifica di efficacia si spingeva indietro nel tempo nella ricognizione di quel che è stato fatto sino agli anni '70 e valorizzava soprattutto l'importante filone delle esperienze Olivetti nell'analisi e nel cambiamento dell'organizzazione del lavoro, guidato dal Centro di Psicologia Olivetti. Francesco Novara ben noto per il suo lavoro di psicologo del lavoro in Olivetti è stato parte assai attiva anche nel progetto Ceris. Il progetto inoltre, alla ricerca di un afflato europeo, si ispira, all'esperienza della consulenza di Bernard.C.J. Lievegoed e dell'istituto olandese NPI (Istituto pedagogico Olandese per il Commercio e l'Industria) da lui fondato.

Il caso vuole che nel corso del 2010 siano stati pubblicati due libri, ciascuno dei quali descrive una di queste due metodologie e ne fa la storia. Li cito qui di seguito nel testo, nell'ordine in cui ne accennerò, nelle pagine seguenti, invitando i lettori ad acquistarli per leggerli direttamente e in parallelo:

- Renato Di Gregorio (2010) *La metodologia della formazione intervento*, Milano, Impresa Insieme s.r.l.;
- Erica Rizziato (2010) *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro*, Milano, Franco Angeli

Qui a me preme mettere in evidenza oltre che i tratti comuni anche i tratti differenziali delle due diverse metodologie, con funzionalità simili. Vale a dire ambedue orientate a coniugare formazione e consulenza, ambedue orientate a promuovere lo sviluppo e il cambiamento organizzativo con modalità cooperative.

La Formazione Intervento di Renato Di Gregorio ha una storia di mirabile continuità ed evoluzione dagli anni '70 ad oggi. Ha una forte valenza formativa rafforzata nel tempo attraverso numerosi corsi per esperti di formazione intervento e per esperti dei vari ruoli in cui essa si articola. Uno dei suoi pilastri è infatti l'*intervento* nella sua dimensione sia consulenziale, sia progettuale sia realizzativa, sia anche formativa. Il *progetto* e l'*intervento* sono, infatti, i fondamenti dell'apprendimento; cimentarsi nel progetto genera apprendimento professionale: l'imparar facendo. Ed è direttamente attraverso questo cimento che si formano gli esperti di Formazione Intervento.

Al di là dell'attività formativa sul piano delle realizzazioni si può affermare che i più grandi e anche i più singolari successi della Formazione Intervento sono stati paradossalmente colti fuori da quelle aziende di produzione in cui era nata quaranta anni fa. Sono stati colti nel progettare e realizzare organizzazioni ex novo, laddove c'era indipendenza e separatezza e non una preesistente organizzazione. Non c'era organizzazione pur in presenza di un bisogno avvertito e di un desiderio di collegamento per raggiungere finalità di interesse comune.

Si tratta dell'organizzazione territoriale in cui più Comuni giuridicamente un dall'altro distinti e indipendenti si collegano organizzativamente tra loro e con altri enti territoriali al fine di costituire una associazione più ampia che persegue finalità comuni economiche e di servizio nel territorio, altrimenti non raggiungibili.

Si ritrova qui la dimensione progettuale (di riprogettazione dell'organizzazione del lavoro ex novo) già presente nelle ricerche intervento condotte in fabbrica negli anni '70, paradossalmente non riuscita nella fabbrica e dalla fabbrica e portata nel territorio.

Vediamo ora i caratteri peculiari della *Formazione Sviluppo Organizzativo*.

Gli interventi di sviluppo organizzativo del Ceris sono, invece, tutti interni alle aziende. Sembrano soprattutto orientati a quelle aziende che nel corso della loro biografia hanno superato la fase *pioneristica* e si trovano nel pieno della fase di *differenziazione* organizzativa. Una fase della vita aziendale in cui, perfezionati il sottosistema organizzativo tecnico e quello economico, entra in sofferenza il sottosistema sociale per difetto di motivazione. Detto di inciso, è proprio questo il periodo evolutivo in cui si trovavano le grandi aziende degli anni settanta nelle quali nacquero le ricerche intervento. Il passo da fare è, dunque, quello della trasformazione dell'organizzazione da *differenziata* a *integrata*; da organizzazione basata sulla specializzazione delle competenze e delle funzioni e focalizzata sulla gestione verticale dei suoi processi interni, a organizzazione, focalizzata sui processi aziendali orizzontali, quelli, cioè, che aggiungono valore e che vanno dai fornitori ai clienti. Si creerà pertanto, incrociandola con la struttura gerarchica tradizionale, una infrastruttura del cambiamento, vale a dire una comunità di responsabili dei processi orizzontali e di "proprietari dei processi" col compito di migliorare il rapporto col cliente cercando, a partire dalle criticità del prodotto per il cliente, nuove soluzioni a rinforzo del processo economico di aggiunta di valore che si snoda dal fornitore al cliente. Ciò si accompagnerà anche al cambiamento dello stile manageriale che non consisterà più nel dirigere e controllare ma nell'affidare delle responsabilità sui processi orizzontali e autonomia di azione di indagine e di sperimentazione ai responsabili. Per sostenere questa modalità di sviluppo il consulente non si porrà come un esperto che offre soluzioni ma come facilitatore del processo da cui scaturirà la comunità infrastrutturale e il suo operare orizzontale. Questa curerà specialmente i collegamenti che lungo il processo raccordano fornitori azienda e clienti. Ciò perché la vita stessa della azienda esiste, prospera o decade in relazione all'efficacia dei rapporti stabiliti con i suoi due stakeholders esterni collegati in ingresso e in uscita dal processo produttivo. Abbiamo toccato il cuore della metodologia di Formazione Sviluppo Organizzativo, cioè il passaggio dall'organizzazione differenziata a quella integrata, ma appunto, lo abbiamo soltanto toccato ed è troppo complesso entrarci dentro in poche righe come peraltro anche nella metodologia della Formazione Intervento.

Quel che mi piacerebbe dopo questi sommari accenni alle due metodologie in questione, è che i lettori di questa rivista leggessero in parallelo i due libri su citati, quello di Renato Di Gregorio e quello di Erica Riziato, e li confrontassero tra loro e con l'esperienza propria di ciascun lettore. E vorrei si aprisse un dibattito che consentisse di far qualche passo avanti nella consulenza coniugata alla formazione aziendale sulla base di queste due metodologie a pare mio avanzate.

P.S Il presente articolo è stato pubblicato sul numero di settembre 2010 di *Learning news*, il giornale elettronico di AIF (associazione Italiana Formatori)