

## EDITORIALE

Pubblichiamo, con questo, il decimo numero di Dialoghi.

Per "festeggiare" tale occasione proponiamo a seguire una sintesi dei principali temi che abbiamo trattato in questi anni cercando di tener fede al proposito originario di riflettere su modelli teorici e metodologie che connotano il mondo della formazione e dello sviluppo organizzativo e di collegarli ad esperienze sul campo e progetti. In "***Dialoghi: la sintesi di un percorso***" viene ricostruito un cammino che ha visto un ampio dibattito su diverse tematiche e approcci, investendo il campo delle strategie, degli strumenti formativi e degli attori coinvolti, dell'analisi delle organizzazioni e dei processi di cambiamento, dell'innovazione dei modelli di governo anche al livello dei territori e nelle Pubbliche Amministrazioni, dei sistemi di competenze e di altri temi di attualità, tra i quali quello della presenza femminile nel mondo del lavoro, cui sarà dedicato il prossimo monografico.

Il numero si apre con un tema già ampiamente trattato nella rivista, riportando un caso di progetto in ASL di Milano ("***Il sistema di valutazione delle performance nell'esperienza di ASL di Milano: progettazione e azioni di implementazione***"): **Paolo Bottazzi ed Elena Sarati** ripercorrono i passaggi che hanno accompagnato la progettazione e l'implementazione di un sistema di valutazione delle performance in accordo con la legge 150/09 e successive evoluzioni. Un lavoro che ha visto coinvolti le Strutture Controllo di Gestione e Formazione, tutti i Dirigenti, le parti sociali, e con la fondamentale committenza della Direzione Generale. Finalità del progetto è stata quella di costruire un sistema coerente e sostenibile nel contesto, obiettivo che si è sposato con l'esigenza di favorire, a tutti i livelli coinvolti, una cultura della valutazione *in primis* come occasione di sviluppo delle competenze del personale e di miglioramento organizzativo. Nell'articolo sono descritte le logiche del sistema, le principali caratteristiche e le strategie di implementazione - che hanno previsto un costante adattamento, a seguito anche degli sviluppi della normativa e degli accordi Governo-Sindacati in materia -, il ruolo del Controllo di Gestione e, non da ultimo, quello svolto dalla formazione attraverso diverse azioni e strumenti messi in campo in una logica prettamente di formazione intervento.

Il contributo di **Lauro Mattalucci** ("***Alcune note sul pensiero di Martha Nussbaum e sul ruolo attribuito all'istruzione***") si richiama esplicitamente a un precedente articolo di Giuditta Alessandrini, "*Ripensare l'idea di capitale umano di fronte alle nuove geografie del lavoro: suggestioni e possibilità di ridefinizione dei contesti*". L'Autore prende in esame due testi (diversamente rigorosi) della filosofa americana *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil e Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*. Un brano di questo secondo testo che s'inoltra nel campo dell'educazione (privilegiando poco

opportunamente una riflessione sui contenuti anziché sulle metodologie didattiche) è stato scelto - mentre questo numero di Dialoghi era in preparazione - come parte di una delle tracce della prima prova scritta dell'esame di maturità 2015 suscitando polemiche (non sempre informate e pertinenti), come spesso avviene quando si parla di cultura umanistica.

A seguire, **Augusto Vito** ("**Amministrare con semplicità. L'esperienza USA nella semplificazione della Pubblica Amministrazione**") propone, a partire da un testo di Cass R. Sunstein (2013), *Simpler. The Future of Government*, una riflessione sulle politiche pubbliche cosiddette di regolazione, quelle cioè che, attraverso la produzione di regole, definiscono le modalità di accesso e fruizione a beni e servizi, anche pubblici, e più in generale orientano le modalità di comportamento dei cittadini. L'Autore si sofferma su concetti chiave nell'approccio alla regolazione promosso da Sunstein: "l'architettura della scelta" (cioè la costruzione di ciò che promuove o rende più difficoltose alcune scelte, orienta i comportamenti dei cittadini, come ad esempio la costruzione di sistemi di incentivi o sanzioni) e le "spinte gentili", intendendo con questa espressione tutte le modalità che può adottare il regolatore per influenzare i comportamenti nella direzione desiderata. Le "spinte gentili", che affondano nei presupposti dell'economia comportamentale, sono - nell'ottica di Sunstein, il quale riferisce di un'esperienza di governo effettivamente realizzata durante il periodo in cui ha avuto la direzione dell'*Office of Information and Regulatory Affairs* (OIRA), ufficio nello staff della Casa Bianca - il modo migliore per costruire una efficace architettura della scelta, che invogli a compiere quelle scelte favorite dal decisore pubblico perché in grado di portare benefici, anche quando tali benefici non sono immediatamente colti dai cittadini.

Per il filone dedicato alle donne nel mondo del lavoro proponiamo due contributi.

Il primo, una intervista a **Claudia Mattalucci** ("**Alcune domande sul contributo dell'antropologia agli studi di genere. Intervista a Claudia Mattalucci, Ricercatrice di antropologia presso l'Università di Milano-Bicocca**") che, in risposta al primo quesito, chiarisce i contributi della ricerca etnoantropologica agli studi di genere, e allo sviluppo dello stesso concetto di genere, facendo riferimento in particolare alla nozione di *habitus*, introdotta da Pierre Bourdieu, nel definire la relazione gerarchica tra maschile e femminile, e mettendone in luce importanza e limiti. La seconda domanda, posta dal punto di vista del femminismo radicale, offre l'occasione di precisare ulteriormente il carattere di dispositivo simbolico (e materiale) delle connotazioni di "genere" e la loro variabilità culturale. Si apre il dibattito anche sui concetti di *gender gap* o *gender equality* e sui limiti delle politiche di genere ove siano basate sulla sola differenza sessuale e su di una concezione cumulativa dell'identità indipendentemente dal contesto sociale e culturale e dal momento storico in cui i soggetti vivono.

Il secondo contributo, di **Marcella Farioli** ("**Le vestali della classe media. Funzioni politiche della femminilizzazione dell'insegnamento nella scuola italiana**"), si colloca nella scia delle riflessioni ed esperienze del femminismo radicale, e pone in evidenza la funzione della rappresentazione del femminile che si produce attraverso la famiglia prima e attraverso la scuola poi. Nell'articolo viene sottolineata in particolare la femminilizzazione della componente docente negli ultimi cinquant'anni in Italia e le diverse pratiche che la caratterizzano, attraverso una feroce quanto puntuale critica alla funzione disciplinatrice che dal punto di vista dell'Autrice - insegnante nei Licei - assume il ruolo della donna nell'insegnamento. Una posizione che - proprio per la forte impostazione critica - sollecita al dibattito anche sull'evoluzione della Scuola.

Procedono le interviste a donne in posizioni di elevata responsabilità, a cura di **Elena Sarati**, attraverso le testimonianze di **Alessandra Kustermann**, Direttore Ginecologia e Ostetricia dell'U.O.C. di Pronto Soccorso e Accettazione ostetrico-ginecologico dell'Ospedale Maggiore Policlinico, Mangiagalli e Regina Elena di Milano; **Paola Corna Pellegrini**, CEO di Allianz Global Assistance; **Laura Bruno**, HR Manager di Sanofi-Aventis.

Per la sezione **Eventi e letture**, inauguriamo una serie di riflessioni - che ci proponiamo di portare avanti nei numeri successivi - sul tema delle Città metropolitane, attraverso la recensione, a cura di **Lauro Mattalucci**, di: "**Città metropolitane. la lunga attesa**", di **Walter Tortorella e Massimo Allulli**"; il Resoconto, a cura di **Giovani Gaetano Reale**, del recente convegno milanese (27 Aprile 2015) "**Il valore del capitale umano nell'avvio delle Città Metropolitane e nel riordino delle Province. La sfida della riorganizzazione: stato dell'arte, criticità e proposte**" e infine "**alcune riflessioni critiche e domande**", a cura di **Antonio Zanardo**.

Milano, Luglio 2015

## DIALOGHI: LA SINTESI DI UN PERCORSO

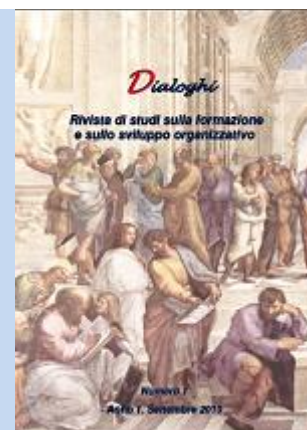
Prima di introdurre questo numero, ci sia consentito di ricordare che a settembre 2010 usciva il primo numero di *Dialoghi*, che ora, con il presente, vede pubblicato il decimo, oltre a due monografici (il terzo è previsto per Novembre).

La ragione che aveva spinto un piccolo gruppo di consulenti e formatori a realizzare una rivista *on-line*, indipendente e pluridisciplinare, era rappresentata dall'esigenza di riflettere sulla propria professione, sui punti forti e deboli dei progetti realizzati, sulle metodologie impiegate e sulle suggestioni provenienti dalla letteratura relativa ai molteplici domini tematici che confluiscono nelle prassi professionali. Tale riflessione era sentita come urgente a fronte dei forti cambiamenti in atto che moltiplicano le istanze in cui la consulenza e la formazione sono chiamate in causa, oltre le mode manageriali e le tante retoriche sulla valorizzazione del "capitale umano".

In questi anni abbiamo cercato di tener fermi questi intendimenti, cercando di proporre alcune tematiche in particolare coinvolgendo interlocutori che da diversi punti di vista le hanno affrontate, come consulenti, studiosi dei processi di apprendimento e delle organizzazioni, ma anche come soggetti interessati all'interno di Imprese e Pubbliche Amministrazioni. Le ricordiamo qui brevemente, anche come spunto per proseguire e ampliare la riflessione.

Centrale è stato il dibattito - oggetto anche di un numero monografico e di un Convegno - intorno alle numerose metodologie e prassi riconducibili al paradigma dell'*action learning*: da un lato abbiamo voluto, su un piano generale e strategico, precisare ancora una volta lo stretto legame che tale prospettiva pone tra processi di apprendimento (e riflessività) e processi di cambiamento e le condizioni di contesto che possono facilitarli. Dall'altra parte, abbiamo dato spazio ai diversi strumenti di cui - pur all'interno di un quadro comune - si nutrono le prassi formative: dalle tecniche psicodrammatiche, alle metodologie di *appreciative inquiry*, all'utilizzo dell'immaginario e in generale del piano simbolico, ad alcuni temi-chiave della letteratura manageriale fino alle differenti applicazioni dell' e-learning nei suoi più recenti sviluppi.

Diversità di strumenti ma anche di attori che ruotano intorno alla



Anno I, Settembre 2010



Anno II, Marzo 2011



Anno II, Ottobre 2011

formazione e allo sviluppo (un "arcipelago professionale" come sono stati definiti), di cui abbiamo cercato di mettere a fuoco le specificità (con attenzione principalmente al ruolo del Consulente-Formatore e alle sue competenze, senza trascurare la peculiarità di figure come coach, mentor, tutor) e anche le possibili connessioni con altri contesti formativi, quale per esempio il mondo della Scuola.

Collegato a questo "capitolo" di dibattito, e per così dire conseguente, il tema della cultura della formazione è stato ampiamente esplorato, insieme alle modalità con cui tale cultura, intesa nel suo senso più ricco - in cui, cioè, le prassi formative sono davvero in grado di radicarsi nei processi di lavoro perché sono considerate una parte rilevante delle strategie di sviluppo organizzativo -, può essere sostenuta e potenziata in un contesto. Modalità che - abbiamo più volte argomentato - richiedono di andare oltre gli aspetti formali e le numerose "mode" che hanno attraversato il mondo della consulenza (e non sempre hanno facilitato un reale impatto sulle prassi manageriali e operative).

Legato alla ricerca di intercettare costantemente i processi reali è tutto il tema delle competenze, di cui nella rivista abbiamo proposto l'evoluzione storica e le principali applicazioni sottolineandone la connotazione di "sapere pratico", cioè ancora una volta la necessità di mantenere l'attenzione sul contesto e sulla specificità dei ruoli (oltre la tentazione dei repertori).

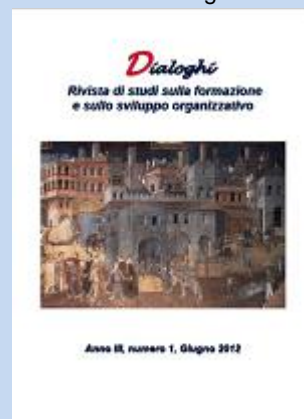
Proprio tenendo conto del piano pratico del concetto di competenza, anche il mondo della formazione professionale ha visto nella rivista ampie riflessioni ed esemplificazioni (per esempio esperienze di formazione terziaria non accademica in Trentino, o indagini sui fabbisogni formativi di figure professionali per definire progetti formativi tipo in Emilia Romagna).

Sul fronte più propriamente organizzativo sono stati trattati diversi aspetti, dai classici modelli di analisi delle organizzazioni (segnatamente la scuola socio-tecnica) aggiornati alla realtà corrente, alla disamina della componente informale e del peso che assume nei processi di cambiamento, al tema dell'etica d'impresa e dei possibili risvolti sui modelli di governo e di management, ai dispositivi di *people strategy* alla luce delle nuove geografie del lavoro, a tutte le componenti di ordine psico-sociale con particolare attenzione alle motivazioni e alla cosiddetta "resilienza" in situazioni di continue fluttuazioni e pressioni (in questo senso è stato anche inquadrato il dibattito sullo stress lavoro correlato).

Su un piano ancor più generale, ampio rilievo è stato dato alla questione del governo dei territori, in termini di politiche pubbliche e programmi (e loro valutazione); alla costruzione e sviluppo di *policy network* - e quindi di *network management* - basati sulla partecipazione di settori del privato e del privato sociale e della società civile; alla strutturazione di modelli di governance incentrati sulle *common pool resources* e, infine, alla crisi dei sistemi di welfare che sollecita riflessioni sui temi di *welfare community* e valorizzazione del capitale sociale dei territori.



Anno III, Maggio 2012  
Numero monografico



Anno III, Giugno 2012



Anno III, Dicembre 2012



Anno IV, Febbraio 2013  
Numero monografico

In particolare, la Pubblica Amministrazione, quale produttore di servizi e di politiche, e i processi di innovazione che la coinvolgono, sono sempre stati al centro della rivista: non a caso abbiamo voluto dedicare alla P.A. il primo numero monografico. Numerosi sono stati i contributi sul tema delle politiche pubbliche appunto, e sulle principali dimensioni del cambiamento, comprese la rilevante questione della valutazione dell'azione amministrativa e della valutazione delle performance - con riferimento a diverse realtà, per esempio la Sanità, e al quadro europeo -fino alle implicazioni nella costruzione delle Città Metropolitane e nell'abolizione delle Province, anche in termini di gestione del personale. Sempre alta è stata la riflessione, anche in questo caso, sul ruolo che la formazione può avere nel veicolare e sostenere lo sviluppo delle P.A., a patto di tenere conto della specificità dei contesti.

Diversi i casi di progetti realizzati, oggetto degli articoli o comunque molto presenti nei contributi, nella convinzione di dover il più possibile "ancorare" le riflessioni alle esperienze, nello stesso spirito con cui intendiamo la formazione. Alcune *case-history* casi si riferiscono a progetti internazionali, sviluppati anche in contesti molto diversi (per esempio un lavoro sul campo presso la *Community Development Association* ad Abu el Nomros, in Egitto, o la costituzione di un nuovo insediamento produttivo in Tunisia e dei processi di selezione e formazione ad esso associati).

Un tema a cui abbiamo dedicato molta attenzione - e sarà infatti oggetto del prossimo monografico - riguarda le donne nel mondo del lavoro, i cambiamenti che connotano lo scenario italiano in particolare e le difficoltà che permangono: la questione viene analizzata da più punti di vista, considerando i principali indici (tra cui il *Global Gender Gap Report*, e non solo), lo stato dell'arte sul piano normativo e delle politiche, i contributi degli studi antropologici di genere e di parte della letteratura femminista, le esperienze di alcune realtà significative in tema di "pari opportunità", nonché le testimonianze - in forma di intervista - di donne in posizioni di elevata responsabilità.

Ampio spazio abbiamo dato anche alle recensioni di testi o resoconti di eventi che riportano uno sguardo il più attuale possibile sugli stessi temi che abbiamo appena sintetizzato.

Ci pare doveroso ringraziare tutti coloro che hanno contribuito per il solo piacere di mettere a confronto progetti e idee, le Associazioni con cui abbiamo collaborato - tra cui AIF (Associazione Italiana Formatori), il Centro Studi Cultura e Società di Torino e il gruppo "Formatori per la Convivenza" di Lucca, che per primi hanno ospitato in occasioni pubbliche la rivista -, ASL di Milano per le importanti testimonianze sull'innovazione in Sanità e il Comune di Milano, in particolare l'Assessorato al Personale e Organizzazione per i patrocini, gli spazi e la partecipazione alle iniziative pubbliche organizzate per la città di Milano.

*Dialoghi*  
Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo



Anno IV, numero 1, Luglio 2013

Anno IV; Luglio 2013

*Dialoghi*  
Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo



Anno IV, numero 2, 2013  
Numero edito il 14 Gennaio 2014

Anno IV, Dicembre 2013  
(edito il 14 gennaio 2014)

*Dialoghi*  
Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo



Anno V, numero 1, Luglio 2014

Anno V, Luglio 2014

*Dialoghi*  
Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo



Anno V, numero 2,  
Dicembre 2014

Anno V, Dicembre 2014