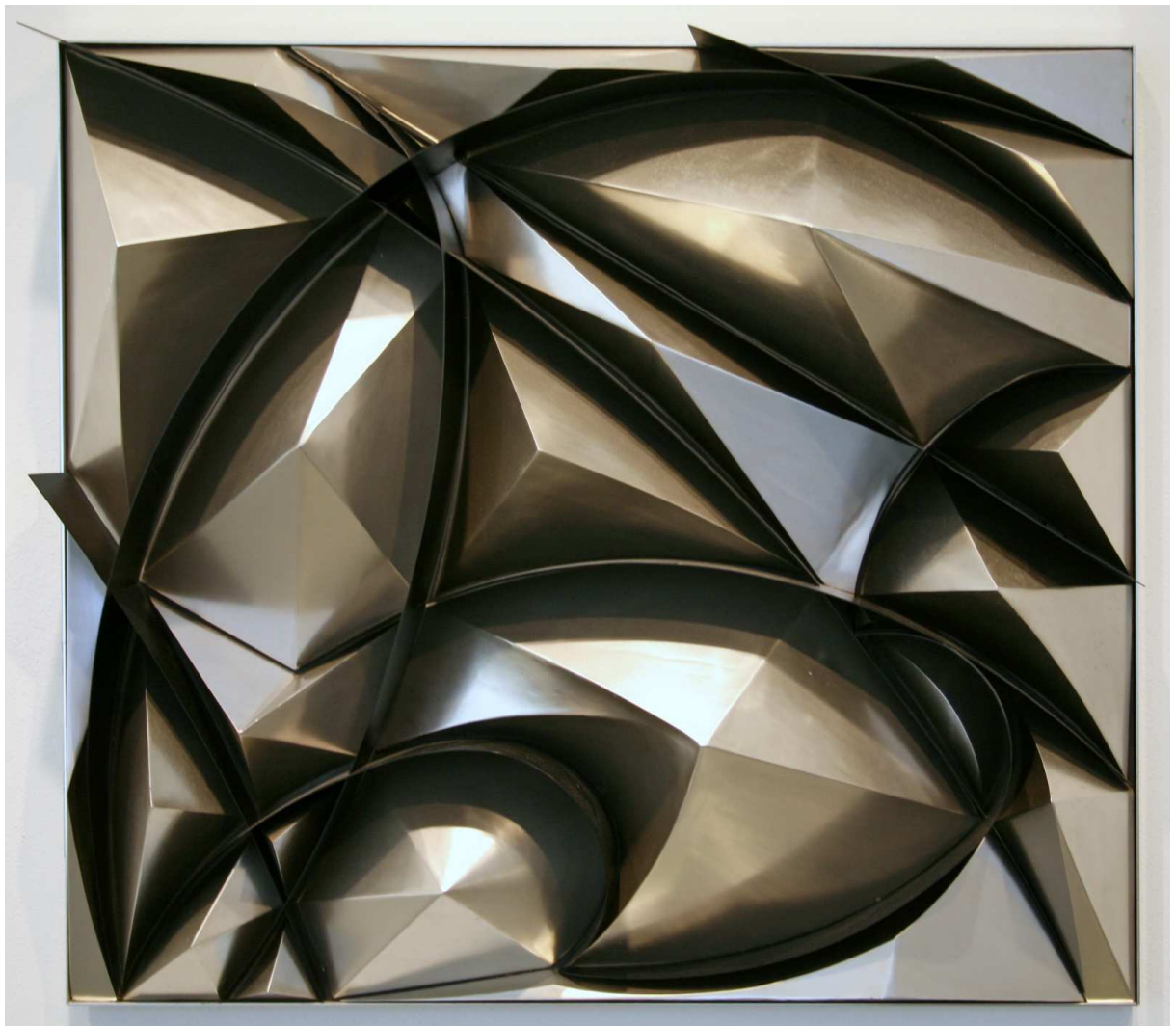


Dialoghi

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



**Anno VII, numero 2,
Dicembre 2016**

Descrizione immagine di copertina

Giacomo Balla, Costruzione sculturale di rumore e velocità, 1914-1915, (ricostruita nel 1968), Hirschhorn Museum, Washington DC

L'opera tridimensionale (101,8 x 118 x 20 cm) di Giacomo Balla, formata da pannelli di alluminio e di acciaio montati su una struttura in legno dipinto, appartiene al periodo futurista dell'artista: proprio nel 1915 egli pubblicava, con Fortunato Depero, il manifesto *Ricostruzione futurista dell'Universo*.

Si tratta di una composizione che l'immagine scelta per la copertina di Dialoghi riproduce frontalmente, ma che, guardata da diversi angoli visuali, consente all'osservatore di farsi suggestionare dall'idea di movimento trasmesso dalle scaglie metalliche che compongono una geometria irregolare di forme piramidali e di riflessi di luce. L'idea che ci viene affidata è quella di un congegno astratto, fatto di parti meccaniche in movimento, in cui razionalità e inventiva si fondono con eleganza. Il titolo stesso, *Costruzione sculturale di rumore e velocità*, evoca un percorso creativo attraverso il quale l'arte diventa azione, mentre i termini rumore e velocità richiamano l'entusiasmo per il progresso tecnologico comune a tutti i futuristi, e magistralmente celebrato nelle parole di Filippo Tommaso Marinetti:

«[...] canteremo il vibrante fervore notturno degli arsenali e dei cantieri incendiati da violente lune elettriche; le stazioni ingorde, divoratrici di serpi che fumano; [...] i ponti simili a ginnasti giganti che scavalcano i fiumi, balenanti al sole con un luccichio di coltelli; i piroscafi avventurosi che fiutano l'orizzonte, le locomotive dall'ampio petto, che scalpitano sulle rotaie, come enormi cavalli d'acciaio imbrigliati di tubi [...]»
(F. T. Marinetti, *Manifesto del futurismo*, 1909)

Tocca qui spiegare le ragioni della scelta dell'immagine per la copertina di Dialoghi, tenendo conto che sono passati più di cento anni dall'opera realizzata da Balla. Il carattere polisemico che inevitabilmente assume l'arte non figurativa consente a chi guarda un'opera di attribuirgli un proprio significato: è comunque per tutti difficile, credo, non interrogarsi oggi su cosa è cambiato rispetto all'esaltazione futurista per il progresso tecnologico, da quando il mondo della elettromeccanica ha ceduto il passo a quello dell'ICT. La velocità, in tutti i campi, è cresciuta a ritmi impressionanti, mentre il concetto di rumore ha per molti versi cambiato di senso. Si denuncia spesso lo sviluppo abnorme delle forme di inquinamento acustico, ma soprattutto si parla di rumore nel significato della teoria della comunicazione, come fonte di distorsione dei canali in cui viaggiano i messaggi, tanto che si rende problematica la separazione dell'informazione dal rumore.

Forse è quest'ultima la ragione che ci mette in difficoltà o che comunque ci interroga rispetto alle esaltanti e sempre nuove innovazioni tecnologiche: l'esistenza di un'ambiguità di fondo sul loro uso che, per così dire, rischia di collocarle più sul versante del rumore che su quello dell'informazione. Questo, che sembra potersi dire in generale, vale anche per alcuni temi toccati in questo numero di Dialoghi. Tutti quanti vorremmo, parlando di politiche pubbliche, che le enormi possibilità di mettere in comune informazioni e competenze fossero poste al servizio di più efficaci dibattiti pubblici e di una migliore politica deliberativa, ma constatiamo ormai diffusamente quanto distorto possa essere l'utilizzo dei social network, al punto che non si ha ormai remora ad utilizzare il termine "post-verità", che ad altro non serve che a sancire l'inseparabilità di informazione e di rumore. Anche quando si parla di nuove frontiere della formazione *on line*, rese possibili da un impiego intelligente di logiche multicanale, non si può evitare – a costo di una caduta di entusiasmo per tali magnifiche sorti e progressive – di ragionare anche sul difficile cammino che incontra lo sviluppo della cultura della formazione nelle organizzazioni.

Forse oggi il fascino della *Costruzione sculturale di rumore e velocità* sta proprio in questo carattere ambiguo che essa ha finito per assumere: se da un lato ci ricorda la sempre immanente divaricazione tra sogno e realtà che segna il progresso tecnologico, l'opera lascia tuttavia aperta (quando non si ceda alla sfiducia o ad un ripiegamento sentimentale verso il passato) la suggestione di una sfida da affrontare.

Dialoghi

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

Comitato di Redazione: *Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo*

**Referente Scientifico
*Lauro Mattalucci***

**Direttore Responsabile
*Elena Sarati***

Hanno contribuito a questo numero: *Michael Galster, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Augusto Vino.*

Si ringrazia per la testimonianza Alessandra Piccinino.

L'opera di Giacomo Balla in copertina è introdotta da Lauro Mattalucci

Sito della rivista:
www.dialoghi.org

INDICE

INDICE	2
EDITORIALE.....	3
UN DIALOGO INTORNO ALLE POLITICHE PUBBLICHE.....	5
<i>LE POLITICHE PUBBLICHE TRA POLITICA E AMMINISTRAZIONE. APPUNTI</i> di Augusto Vino	6
<i>COMMENTO ALL'ARTICOLO DI AUGUSTO VINO</i> a cura di Lauro Mattalucci	15
<i>COMMENTO ALL'ARTICOLO DI AUGUSTO VINO</i> a cura di Elena Sarati	20
<i>UNA BREVE REPLICA</i> di Augusto Vino	25
ESPERIENZE E RIFLESSIONI.....	30
<i>SOTTOPORRE A INDAGINE LA CULTURA DELLA FORMAZIONE</i> di Lauro Mattalucci.....	31
<i>LEARNING REVOLUTION? COME LE NUOVE TECNOLOGIE STANNO</i> <i>MODIFICANDO IL MODO IN CUI APPRENDIAMO</i> di Tiziana Teruzzi.....	38
<i>PERFORMANCE MANAGEMENT: MOTIVAZIONE INTRINSECA O</i> <i>INCENTIVATA?</i> di Michael Galster	50
INTERVISTE	55
INTERVISTA AD ALESSANDRA PICCININO.....	56
NOTIZIE SUGLI AUTORI.....	61

EDITORIALE

Abbiamo scelto di aprire questo numero con un **“Dialogo”**, ritenendo che restituisca il senso di un progetto – quello di *Dialoghi*, appunto – nel quale abbiamo voluto non semplicemente proporre contributi di valore, ma renderli disponibili al dibattito argomentato, perché potessero arricchirsi, chiarirsi, e fornire nuovi spunti di riflessione, facendo contemporaneamente emergere e rendendo visibile tale processo.

In questo caso il dialogo verte intorno al tema delle politiche pubbliche, e nasce da un contributo di **Augusto Vino** (**“Le politiche pubbliche tra politica e amministrazione. Appunti”**), che altri autori (Matalucci, Sarati) hanno commentato e ai quali Vino risponde.

Si tratta di un nodo chiave per chi si occupa di riforma della Pubblica Amministrazione e delle condizioni di successo delle politiche pubbliche messe in atto: nel suo contributo – progressivamente chiarito e sviluppato attraverso il confronto – l'autore cerca di andare oltre le riflessioni (ampiamente diffuse) sulla organizzazione, economicità, gestione dei servizi pubblici, ovvero sugli assetti istituzionali e di *governance* della PA tali da migliorare i processi decisionali e gestionali. Vino propone piuttosto, attraverso l'adozione di uno stimolante quadro concettuale, alcuni spunti proprio sulle condizioni di efficacia delle politiche pubbliche, così come sul rapporto tra politiche, politica ed amministrazione, dimensioni intorno alle quali si articola la possibilità di una azione amministrativa intenzionale, partecipativa e capace di affrontare e possibilmente risolvere i problemi.

Il numero prosegue con la consueta sezione **“Esperienze e riflessioni”** in cui ancora una volta è al centro l'efficacia della formazione e le condizioni e i dispositivi che possono garantirla.

Lauro Matalucci nel suo contributo **“Sottoporre ad indagine la cultura della formazione”** si concentra sulla questione dell'audit della formazione. Partendo dalla constatazione di quanto incerta sia nelle organizzazioni la cultura della formazione (stante la frequenza con cui si manifestano acritici scetticismi o troppo enfatiche retoriche), si affida all'audit della formazione la finalità di provocare un confronto aperto tra i vari soggetti interessati, in modo da rendere espliciti i *frame* cognitivi e valoriali utilizzati quando si discorre di politica formativa, o quando si prendono in considerazione specifiche iniziative. L'area tematica che l'audit dovrà esplorare si colloca a scavalco delle strategie aziendali, della razionalizzazione dei processi organizzativi e delle politiche del personale, interrogando i soggetti e provocando il confronto su quale possibile contributo possa derivare dalla leva della formazione, quali siano le condizioni di successo e le priorità di intervento e quale debba essere l'impostazione metodologica dei processi formativi.

A seguire **Tiziana Teruzzi** (**“Learning revolution? Come le nuove tecnologie stanno modificando il modo in cui apprendiamo”**) affronta il tema della nuove tecnologie e delle applicazioni in ambito formativo, mettendone in luce l'intensificazione che esse possono produrre sull'esperienza formativa e illustrando gli elementi di discontinuità, a partire sia da recenti studi, sia attraverso l'analisi di un caso. Si collega poi questa riflessione al più generale impatto che le tecnologie possono avere sui processi cognitivi e di apprendimento e sul cambiamento di cui anche il ruolo del formatore è investito, aprendo anche su questo fronte al dibattito già vivace – anche su questa rivista – su quale sia il futuro della professione e quali competenze debba includere.

Su un altro versante, **Michael Galster** (“*Performance management: motivazione intrinseca o incentivata?*”) parte da una questione “antica”: quali sono fattori che motivano effettivamente a contribuire in una dimensione collettiva alla creazione di valore e al successo dell’organizzazione di appartenenza, e, quindi qual è l’appropriata configurazione del sistema incentivante. L’autore prende spunto dagli attuali cambiamenti normativi, così come dai relativi effetti sulle politiche in tema di premi di risultato e di contratti di secondo livello, per esaminare alcuni aspetti fondamentali riguardanti il nesso tra premiazione e motivazione. In tale contesto nell’articolo si tiene conto degli sviluppi in tema di politiche di incentivazione in ambito internazionale, con particolare riferimento alla realtà tedesca (ben nota all’autore), cui in genere si presta meno attenzione e che invece presenta diversi aspetti di interesse.

Conclude il numero la rubrica dedicata alle **Interviste** a donne in posizioni di elevata responsabilità – un impegno che ci siamo presi a “dar voce” alle protagoniste.

In questo caso offre la sua testimonianza **Alessandra Piccinino**, una lunga carriera in una multinazionale americana nel settore chimica di base, oggi consigliere indipendente di amministrazione in diverse realtà, in una intervista in cui, oltre al tema dell’esperienza femminile in ruoli di vertice, già affrontato con un numero monografico dedicato, si sottolineano più in generale alcuni aspetti chiave che caratterizzano l’azione manageriale e ne possono determinare l’efficacia.

Chiudiamo così il quindicesimo numero di *Dialoghi* – si apre con il 2017 l’ottavo anno di vita della rivista – augurando ancora una volta una buona lettura e invitando chi desidera commentare alla partecipazione.

Milano, gennaio 2017

**UN DIALOGO
INTORNO ALLE POLITICHE PUBBLICHE**

LE POLITICHE PUBBLICHE TRA POLITICA E AMMINISTRAZIONE. APPUNTI

di Augusto VINO

Premessa

Nonostante che il tema della politiche pubbliche sia entrato ampiamente nel discorso politico, ancora scarsa è la riflessione sulle condizioni che consentono di produrre efficaci politiche pubbliche, mentre invece sono sicuramente più sviluppati ragionamenti sulla organizzazione, economicità, gestione dei servizi pubblici, ovvero sugli assetti istituzionali e di governance della PA tali da migliorare i processi decisionali e gestionali. Mi pare valga ancora la affermazione che, nel caso delle politiche pubbliche, *“il problema non è coprire un vuoto [di strumenti analitici] ma aprire uno spazio [di attenzione e consapevolezza]”* (Regonini, 2001, pag. 48).

Nelle note che seguono propongo, senza alcuna pretesa di sistematicità, alcuni spunti di riflessione sulle condizioni di efficacia delle politiche pubbliche, così come sul rapporto tra politiche, politica ed amministrazione; elementi che costituiscono, a mio avviso, le tre dimensioni intorno alle quali si articola la possibilità di una azione amministrativa intenzionale, capace di affrontare e possibilmente risolvere i problemi pubblici.

1. Di chi sono le politiche?

La progettazione ed attuazione di politiche e interventi pubblici richiede, e su questo esiste un ampio consenso nella letteratura sulle politiche pubbliche (Bobbio, 1996; Dente, 2011), la presenza/disponibilità/attivazione di quattro categorie di risorse:

- risorse finanziarie
- risorse normative
- risorse di conoscenza
- risorse di consenso

La presenza e disponibilità in quantità e qualità adeguata di tali risorse rende possibile la realizzazione di efficaci politiche pubbliche. Politiche cioè che siano in grado di affrontare e ridurre, se non risolvere, i problemi collettivi cui sono indirizzate.

È peraltro noto come una delle difficoltà nel realizzare politiche pubbliche efficaci risieda nel fatto che nessun attore – pubblico o privato – possiede tutte le risorse necessarie, sicché la disponibilità di tali risorse chiama in causa una pluralità di attori, e di relazioni anche negoziali tra gli stessi.

Il punto problematico più rilevante è però non solo nella pluralità di attori necessariamente chiamati in causa, ma nella diversità delle logiche di azione e di linguaggi di tali attori.

Per illustrare questo aspetto, può essere utile richiamare Luhmann (1990). Le risorse che abbiamo citato, infatti, seguendo questo autore, costituiscono la materia di scambio – i “mezzi di comunicazione” li definisce Luhmann – che caratterizzano all’interno del sistema sociale diversi sottosistemi, ognuno dei quali costruisce le proprie logiche e modalità di azione intorno a specifici mezzi di comunicazione:

- il potere è la risorsa chiave intorno a cui si costruisce il sottosistema della politica – che sviluppa proprie logiche di azione intorno al problema di acquisire, gestire, tesaurizzare la risorsa del potere, ovvero del consenso, atteso che nei sistemi democratici il potere si fonda sul consenso;
- le norme, la legittimità, costituiscono la risorsa fondante il sottosistema della amministrazione;
- la verità (o la conoscenza) è la categoria alla base del sottosistema della scienza;
- la produzione e distribuzione delle risorse economiche è il cuore del sottosistema del mercato e dell’economia.

In Luhmann a quelli citati si aggiungono altri sottosistemi specializzati (la famiglia, la religione, ...), ma il punto è che la complessità del sistema sociale è data dalla compresenza di diversi e differenti sottosistemi specializzati, ognuno dei quali presiede alla produzione e distribuzione della specifica risorsa/mezzo di scambio che lo caratterizza.

Nei termini delle politiche pubbliche, quindi, possiamo dire che ad ognuna delle risorse chiave corrisponde un sottosistema specializzato, ed una categoria di attori specifica:

- politici ed amministratori pubblici come espressione del sottosistema della politica, e interessati alla risorsa consenso;
- dipendenti pubblici, come espressione del sottosistema amministrativo, e interessati in particolare alla risorsa della legittimità;
- tecnici, consulenti, professionisti di vario genere, come espressione del sottosistema della conoscenza e “titolari” della risorsa della verità – o della conoscenza, più modestamente (che si traduce in adeguatezza o efficacia delle modalità di azione prescelte);
- meno intuitivo è individuare i detentori della risorsa economica, che non necessariamente, nel caso delle politiche pubbliche, appartiene al sottosistema del mercato (seppure da questo comunque generata), ma spesso deriva dal sottosistema della finanza pubblica – a livello comunitario, statale, regionale, comunale – e quindi comunque gestita dagli attori della politica, ovvero da quelli della filantropia, o da qualche combinazione di questi.

Utilizzando il linguaggio di Luhmann, potremmo dire che il punto è che non esiste un sottosistema – o è estremamente esile – costruito intorno alla risorsa, o al mezzo di comunicazione, “risoluzione dei problemi”, cioè intorno alla realizzazione di efficaci politiche pubbliche: le politiche pubbliche non hanno proprietario.

Più concretamente, nella azione politico-amministrativa non vi sono soggetti che difendano il punto di vista delle politiche, o almeno non vi sono soggetti deputati “naturalmente” a farlo. Le logiche di azione proprie di ognuno dei sottosistemi specializzati da cui provengono le risorse necessarie alla realizzazione di efficaci politiche sono logiche tra di loro indipendenti, e difficilmente capaci di trovare una forma di sinergia.

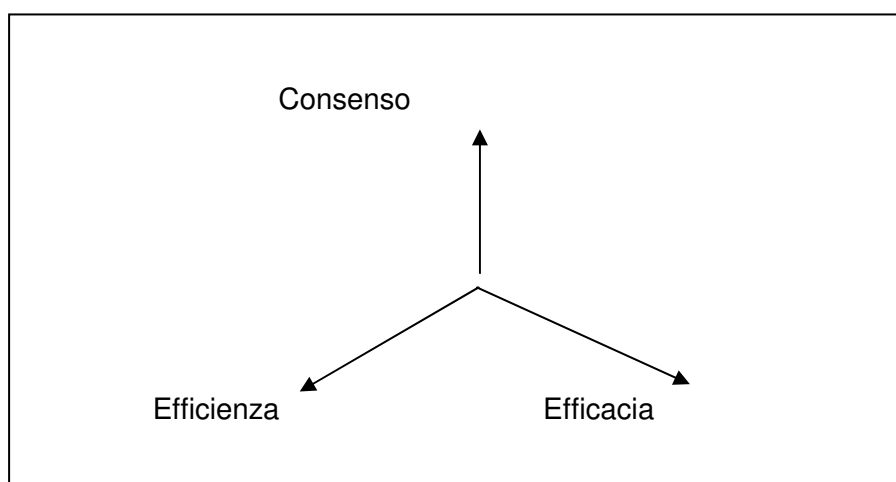
Gli stessi beneficiari delle politiche, coloro i quali sarebbero più direttamente interessati alla risoluzione del problema in cui sono coinvolti, nel momento in cui provano a far valere il

proprio punto di vista, sono sussunti all'interno del sottosistema – e del conseguente “gioco” del potere che lo caratterizza – della politica.

2. I *trade off* delle politiche

Detto in altri termini, è molto difficile – e in ogni caso non avviene spontaneamente – massimizzare le poste in gioco per i diversi sistemi: il consenso, l'efficacia (che deriva dall'utilizzo di modalità di intervento capaci di risolvere i problemi ed ha quindi a che fare con il gioco della conoscenza/verità), l'efficienza (che deriva da un utilizzo oculato delle risorse economiche) e la legittimità.

Per semplicità di ragionamento, consideriamo la legittimità come un dato acquisito, non in discussione nella realizzazione di politiche pubbliche (anche se sappiamo che non sempre è così). Possiamo allora rappresentare il *trade off* tra le dimensioni del consenso, della efficacia e dell'efficienza, come nella figura seguente:



La figura intende mostrare come:

- l'ottimizzazione congiunta, pure possibile, di Efficienza ed Efficacia, difficilmente porta ad un aumento della risorsa Consenso: la lotta politica molto difficilmente si confronta con i risultati ottenuti dalle politiche, preferendo dispiegarsi intorno alla costruzione di coalizioni di interessi, o intorno a obiettivi enunciati in maniera da renderli, di norma, difficilmente verificabili;
- l'Efficacia (soluzione dei problemi) e il Consenso possono crescere insieme se non si considerano le risorse economiche, e quindi l'efficienza, come un vincolo – come avvenuto in molte fasi della storia repubblicana, con la crescita del debito pubblico che ne è conseguita;
- l'Efficienza e Consenso possono a loro volta crescere insieme, se il tema del risparmio di risorse economiche viene assunto, anche dall'opinione pubblica, come l'obiettivo prioritario, ma questo può avvenire, quasi inevitabilmente, a scapito della Efficacia.

Una ottimizzazione congiunta delle tre dimensioni – e quindi l'emergere di una attenzione al successo delle politiche pubbliche – è possibile solo se si realizza una virtuosa

alleanza – ed una comunicazione proficua – tra i diversi sottosistemi che concorrono alla realizzazione delle politiche.

Se di questo si tratta, allora, una delle condizioni che rendono possibile tale comunicazione/collaborazione è la possibilità che attori appartenenti ad uno dei sottosistemi entrino in dialogo e comprendano le logiche degli attori appartenenti agli altri sottosistemi. E questo può avvenire tanto più facilmente, quanto più si verifichi una appartenenza plurima degli attori a più sottosistemi:

- dirigenti pubblici esperti nel campo disciplinare nel quale operano, cioè portatori di conoscenza ed interessati al “gioco” della verità e non solo esperti di procedure e norme (garanzia della legalità);
- politici ed amministratori portatori di qualche forma di competenza/conoscenza sullo specifico campo di policy, ma anche sensibili al tema della legittimità, ovvero rispettosi delle logiche di funzionamento della amministrazione;
- tecnici, consulenti, professionisti attenti alle conseguenze delle loro scelte, consapevoli che la “migliore” soluzione tecnica può essere incompatibile con le condizioni di contesto sociale e politico.

Occorrono attori capaci di giocare ad una pluralità di giochi, ovvero capaci di contaminare differenti logiche di azione.

Il successo di una politica pubblica richiede in sostanza di costruire un sistema di relazioni tra attori, ma ancor di più tra i sottosistemi specializzati alle cui logiche quegli attori si ispirano – cosa che non avviene in maniera “spontanea”, ma necessita di sforzi ed intenzionalità.

3. Le risorse “abilitanti”

Oltre alle risorse direttamente chiamate in causa nella attuazione di politiche – e a cui corrispondono come abbiamo visto sottosistemi sociali specializzati – possiamo individuare altre risorse, più diffuse, non prerogativa di singoli sottosistemi, che, proprio per questo, possono svolgere una funzione “abilitante”, di attivazione, nei confronti delle risorse già citate, o, se si vuole, possono facilitare la comunicazione tra sottosistemi altrimenti relativamente impermeabili gli uni agli altri.

È però utile premettere che il rilievo di tali ulteriori risorse può essere compreso solo considerando la dimensione “locale” delle politiche: ogni intervento si sviluppa in un determinato contesto, la attuazione ha sempre una dimensione locale perché chiama in causa determinati attori con una loro storia e relazioni consolidate nel tempo.

Le politiche non sono solo programmi definiti da un decisore centrale – che può o meno mettere a disposizione le risorse finanziarie, di legittimità, di consenso, di conoscenza – ma azione attuativa contestualizzata che ha bisogno di attivare ulteriori risorse, quantomeno di conoscenza e di consenso, nei contesti “locali” in cui si sviluppa.

È in questa dimensione locale che emergono altre categorie necessarie di risorse:

- risorse relazionali: gli attori coinvolti nella definizione ed attuazione delle politiche pubbliche possono essere “nodi” di reti relazionali, costruite per l’attuazione di precedenti interventi, o per altre finalità; nella misura in cui attori-nodo di reti relazionali sono attivamente coinvolti nella attuazione di politiche ed interventi, essi possono facilitare la costruzione di network per la implementazione di quella specifica politica;

- risorse reputazionali: poiché la fiducia tra attori costituisce un prerequisito centrale nella costruzione di efficaci network attuativi, la presenza di attori che dispongano di risorse reputazionali (ovviamente declinate in termini positivi) può facilitare la costruzione di tali network;
- risorse di leadership: è questa forse la categoria di risorse “abilitanti” più rilevante. La funzione della leadership è fondamentalmente quella di costruire senso (Selznick), di consentire una attribuzione di significato agli accadimenti così come ai proponimenti per il futuro. In questo senso opera una drastica semplificazione della complessità, poiché fornisce quadri valoriali capaci di “organizzare” la realtà (naturalmente, come per qualsiasi semplificazione della complessità, anche qui c’è sempre un rischio di eccessiva semplificazione, ovvero di banalizzazione).

La presenza di risorse di leadership, di risorse relazionali, di risorse reputazionali può in sostanza costituire, unitamente alla pluri-appartenenza degli attori sociali, condizione per la realizzazione di efficaci politiche pubbliche – o, se si vuole, un “rimedio”, mai definitivo, al fatto che “le politiche non hanno proprietario”.

4. “Significato” come strumento di governo

La produzione di significati condivisi – di orizzonti di senso comuni ai diversi attori – è per molte politiche la risorsa chiave; in particolare per le politiche che fanno del cambiamento la loro cifra – le politiche di sviluppo locale, ad esempio, o le politiche di pianificazione strategica.

La riflessione sulle dinamiche dei sistemi complessi ci aiuta a comprenderne i motivi. I sistemi complessi trovano la loro stabilizzazione non nella assenza di cambiamento – qualità che si definisce *omeostasi* – ma piuttosto nel percorrere sentieri di cambiamento dotati di elementi costanti – qualità che si definisce *omeoresi*, cioè costanza del flusso:

«La stabilizzazione di un sistema progressivo agisce in modo da assicurare una continua modificazione del sistema con le stesse modalità che si sono verificate nel passato» (Waddington, 1977, pag.107).

Il controllo, il governo del cambiamento di sistemi complessi, deve tener conto di tali caratteristiche, e adottare strumenti di controllo, di stabilizzazione del sistema, che siano a loro volta dinamici:

«L’effetto dei meccanismi di controllo è un mutamento continuo lungo una certa direzione; la superficie quindi deve avere più o meno la forma di una valle, dove il cammino stabilizzato del mutamento è come il letto di un fiume che scorre sul fondo» (ibidem).

Efficaci politiche tracciano solchi nel tessuto dell’azione collettiva, e tanto più profondi sono tali solchi, tanto più l’azione di attori autonomi e indipendenti si svolgerà nella medesima direzione. In termini metaforici: tanto più ampi e profondi sono i solchi che tracciamo su di una spiaggia, tanto più è probabile che biglie lanciate casualmente da giocatori non distanti da quei solchi vi cadano dentro e prendano tutte la medesima direzione.

La leadership, la produzione di significati condivisi, e gli strumenti di cui tale produzione si serve – come i miti fondativi, le storie, le narrazioni – rivestono un ruolo centrale nello scavare solchi, nel definire modelli di azione in grado di orientare le scelte, libere e consapevoli, di una miriade di attori.

5. Opinione e Verità

Nonostante sia diffusa la convinzione che il giudizio politico si debba basare sui risultati dell'azione politico-amministrativa – e non ad esempio sulle intenzioni degli attori politici, essendo quella delle intenzioni una sfera difficilmente esplorabile, e comunque consegnata piuttosto al giudizio morale – vi sono molti motivi per i quali il dibattito sulle politiche pubbliche, e sui risultati delle politiche, incontra ostacoli ad affermarsi come dimensione del dibattito politico. Abbiamo detto del *trade off* tra consenso, efficacia ed efficienza; vi è però un altro motivo, altrettanto rilevante.

La questione ha a che fare con il rapporto tra opinione e verità, ovvero tra gioco della politica e gioco della scienza: il dibattito politico si svolge nella sfera pubblica, e nella sfera pubblica ogni affermazione ha lo status di una opinione, mai di una verità.

Come scrive Hannah Arendt: “Per gli Ateniesi la persuasione, *peithein*, era la forma specificamente politica del discorso” (Arendt, 2015, pag. 25); questo perché sono le opinioni l'oggetto del confronto nella sfera pubblica, e non la verità.

«Quando il filosofo sottopone alla *polis* la sua verità, il riverbero delle cose eterne, questa verità diviene immediatamente un'opinione tra le altre; perde, cioè, la sua specifica qualità, dato che nessun segno visibile distingue la verità dall'opinione» (idem, pag. 32, sottolineatura mia).

Possiamo forse dire che parimenti ogni intervento degli “esperti” – che siano scienziati esperti di energia nucleare, economisti, ricercatori sociali o valutatori di politiche pubbliche – laddove si svolga all'interno della comunità scientifica/professionale, può aspirare ad avere lo status di “verità” nella misura in cui possa esibire le caratteristiche – essenzialmente sul piano della metodologia utilizzata per pervenire a determinati risultati conoscitivi – ritenute distintive del discorso scientifico nello specifico campo disciplinare. Ma lo stesso intervento, formulato nella sfera pubblica, non può aspirare al rango di verità, ma è sempre trattato come una delle possibili opinioni tra le altre: nella sfera pubblica il rigore metodologico eventualmente praticato dall'esperto non può rappresentare un “segno distintivo” in grado di distinguere l'opinione dalla verità, perché non può essere apprezzato e valutato: è la persuasione e non la discussione scientifica la forma del dibattito pubblico, come ci ricorda Hannah Arendt.

Tuttavia, se l'esperto non può rivendicare nella sfera pubblica uno statuto di verità per le sue affermazioni, deve pur sempre essere possibile discriminare tra le opinioni, e spostare il fulcro della discussione dalla persuasione alla argomentazione.

Argomentare implica farsi carico di portare elementi a sostegno delle proprie opinioni, elementi di ordine fattuale e/o di ordine logico, in ogni caso tali da poter reggere alla confutazione. Laddove la persuasione costruisce opinione condivisa attraverso l'arte della retorica, l'argomentazione costruisce opinioni condivise attraverso lo scambio di argomenti e la dialettica tra argomenti; in questo senso costruisce opinioni più simili alla verità – capaci di reggere alla confutazione – ma attraverso procedimenti che non sono quelli del rigore metodologico, ma piuttosto quelli della coerenza argomentativa. Alla quale, peraltro, l'esercizio retorico non è del tutto estraneo.

Lo spazio del discorso sulle politiche è lo spazio della argomentazione, una sorta di terra di mezzo tra la persuasione e il dibattito scientifico, ma in quanto tale difficile da praticare sia da parte dei “politici” sia da parte degli “esperti”.

6. La Pubblica Amministrazione come attore composito

Quando si parla di Pubblica Amministrazione – e di riforma della Pubblica amministrazione – l'attenzione è sempre all'apparato amministrativo: alla dirigenza, alle procedure, alle tecnologie.

Se si vuol comprendere il funzionamento della PA – e valutarne le azioni, le *performance* – occorre però allargare lo sguardo. La PA è un sistema composito, un attore collettivo che comprende i funzionari e i dirigenti, i politici (in particolare gli amministratori), gli utenti dei servizi, le leggi, le procedure, le tecnologie di intervento utilizzate.

È il complesso di tali elementi – e le loro interazioni – che determina il comportamento della PA. La riforma della PA che voglia lavorare solo su singoli elementi è destinata a fallire – come appunto è fallito il ciclo di riforme che da almeno venticinque anni la ha interessata.

Le caratteristiche organizzative di un Ente non sono solo il frutto del disegno delle strutture e delle piante organiche, o dei vincoli normativi; sono piuttosto il condensato di miriadi di micro-decisioni che prendono gli amministratori, e a seguire i dirigenti, nel decidere chi e come premiare, a chi assegnare incarichi di responsabilità, come aggregare uffici ed attività, quali progetti spingere con più forza e come gestirli; tutto questo quasi sempre con una scarsissima cultura organizzativa e consapevolezza delle conseguenze che nel medio-lungo periodo la somma di queste micro-decisioni potrà determinare.

Lo stato attuale della PA è la risultante non di un organico disegno, ma dell'accumularsi nel tempo di decisioni parziali, orientate più alla realizzazione di obiettivi a breve termine che non di una cura per la crescita dell'organizzazione.

Al tempo stesso, gli utenti dei servizi con i loro atteggiamenti più o meno informati, variamente rivendicativi, improntati o meno alla fiducia verso la PA, talvolta opportunistici, contribuiscono notevolmente a rendere più o meno fluida, più o meno efficiente l'azione della PA.

La riforma della PA ha bisogno di nutrirsi di un lavoro profondo e di lunga durata sulla cultura organizzativa della classe politica, così come sulla cultura della legalità dei cittadini/utenti dei servizi della PA.

Vista come attore-rete, la PA non può essere riformata dall'esterno, poiché né la politica né i cittadini le sono veramente ed interamente esterni, ma solo provando a rompere i circoli viziosi che legano politica, amministrazione, società.

7. Politica e amministrazione

Quale ruolo può/deve giocare la politica nei confronti della amministrazione?

La politica sembra oscillare continuamente tra i due poli della onnipotenza e della impotenza: da un lato la ambizione di poter decidere ed agire superando i vincoli posti dalla amministrazione, forzando le situazioni; dall'altro la denuncia della impossibilità ad agire, a risolvere i problemi – come la politica ritiene che saprebbe fare! – per le pastoie imposte dalla amministrazione. Come costruire un rapporto proficuo, che provi a uscire da questa continua ed inutile oscillazione?

L'errore della politica, che la conduce nel vicolo cieco onnipotenza/impotenza, è di interpretarsi come comando, come attitudine a dare "ordini" alla amministrazione, illudendosi che esista un potere gerarchico da far valere nei confronti della amministrazione.

Non è questo il ruolo della politica; la politica deve svolgere nei confronti della amministrazione un ruolo abilitante. Non è la politica che eroga servizi, che attua progetti, che programma attività: è la amministrazione che svolge queste funzioni; sta alla politica

creare le condizioni perché la amministrazione possa svolgere al meglio le funzioni che le sono proprie.

In questo senso, sta alla politica mettere a disposizione della amministrazione le risorse che le sono necessarie: risorse finanziarie, risorse organizzative, risorse di personale; ma soprattutto risorse di senso e di consenso. La politica, nel tessere relazioni tra i soggetti sociali, i partiti, gli attori economici, può creare quel contesto favorevole ai propri programmi, che consenta alla amministrazione di agire per la attuazione degli interventi.

Al tempo stesso, indicando obiettivi da realizzare, e tracciando le opportune strategie, la politica può costruire quell'orizzonte di senso – fatto anche di valori – che conferisce significato all'azione quotidiana della amministrazione, rendendola efficace.

8. Parole senza (più) tradizione

Il discorso si può però allargare. Amministrare, curare, insegnare, educare: sono azioni che implicano una asimmetria, una fondamentale differenza tra i ruoli coinvolti nella relazione. Chi amministra, cura, insegna, educa dovrebbe esercitare una autorità in virtù di una maggiore competenza e conoscenza – essendo la conoscenza la fonte di legittimazione della autorità più propria della modernità, come ci insegna Weber.

Ma oggi le relazioni di autorità sono in crisi: in conseguenza di una più ampia diffusione delle conoscenze, anche di quelle specialistiche (e di un atteggiamento culturale ampiamente diffuso che tende a considerarle facilmente acquisibili, che sia dai programmi televisivi sulla medicina, piuttosto che dall'infinita mole di informazioni disponibili su Internet), i pazienti, gli studenti, gli amministrati rivendicano un potere di controllare e “negoziare” gli interventi di amministratori, insegnanti, medici.

Nella “società della conoscenza”, nella quale le fonti di informazione sono accessibili a chiunque, i ruoli esercitati in virtù di una asimmetria di conoscenza, e quindi di potere, devono continuamente rincorrere una autorità perduta. Non vi è tradizione a cui potersi affidare; sono ruoli che si devono reinventare nell'azione quotidiana.

Solo la conoscenza tecnicizzata sembra sfuggire a questa caduta di autorevolezza: le forme di specialismo, gli interventi operati in nome di una qualche tecnica – che sia nel campo della didattica, come in quello della diagnostica, o ancora invocando una competenza tecnica dei politici (la selezione degli amministratori fatta con i *curricula*) – è in grado di rivendicare una propria esoterica legittimità. La quale tuttavia, alimentando una continua fuga nel tecnicismo, erode alla radice la possibilità di costruire *relazioni* tra i soggetti, *relazioni* che implicano qualche forma di asimmetria, ma che sono *relazioni sociali tra attori sociali*, e non soluzioni indicate da un qualche algoritmo.

La tecnicizzazione, lungi dal riparare il contenuto relazionale del rapporto sociale, utilizzando una conoscenza modellizzata e resa inavvicinabile, lo sostituisce con la mediazione tecnica dei rapporti sociali. Rendendo così ancor più arduo amministrare, curare, educare.

Occorrerebbe reinventare una “tradizione” per l'amministrazione – ma lo stesso vale per l'insegnamento, la cura, l'educazione –, una tradizione che assuma in pieno la soggettività degli “amministrati”, che ne utilizzi e metta in valore le conoscenze, ricostruendo una autorità ed una legittimazione fondate non sulla distribuzione asimmetrica della conoscenza, ma sulla propria potenziale funzione abilitante.

Bibliografia

Arendt H. (2015), *Socrate*, Milano, Cortina Editore.

Bobbio L. (1996), *La democrazia non abita a Gordio*, Milano, F. Angeli.

Dente B. (2011), *Le decisioni di policy*, Bologna, Il Mulino.

Luhmann N. (1990), *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Bologna, Il Mulino.

Regonini G. (2001), *Capire le Politiche Pubbliche*, Bologna, Il Mulino.

Waddington C. H. (1977), *Strumenti per pensare*, Milano, EST Mondadori.

COMMENTO ALL'ARTICOLO DI AUGUSTO VINO

a cura di Lauro Mattalucci

I contributi, sempre densi sempre di contenuto, che Augusto Vino ci ha dato modo di pubblicare su *Dialoghi* costituiscono occasioni importanti di riflessioni per coloro che si occupano di funzionamento della PA e di analisi delle politiche¹. Strutturato in forma di appunti più che di saggio, anche il nuovo contributo intitolato *Di chi sono le politiche* contiene una serie di considerazioni alquanto utili per mettere a fuoco i *processi di policy*, tanto più che il contributo comprende – specie nella sua seconda parte – originali riflessioni che mi pare derivino dalle esperienze di assessore che A. Vino sta compiendo presso il comune di Ivrea.

Tralasciando le molte cose su cui concordo con l'autore, toccherò qui solamente, come contributo critico al dibattito, un paio di punti: uno riguarda l'apparato concettuale utilizzato all'inizio dell'articolo, l'altro vale a sottolineare un'esigenza di approfondimento che mi sembrerebbe necessaria.

1. Niklas Luhmann e i mezzi di comunicazione

Il primo punto si riferisce all'impiego di alcune categorie concettuali derivate dal pensiero di Niklas Luhmann, operazione sicuramente suggestiva dal momento che al filosofo tedesco dobbiamo, a partire dalla sua teorizzazione del sistema sociale, molteplici rilevanti contributi nel campo della sociologia della politica, contributi che hanno comportato anche una serie di revisioni critiche di concetti del linguaggio comune (opinione pubblica, potere, fiducia, riflessione, etc.) impiegati spesso senza specifici approfondimenti analitici. Se il lascito del sociologo tedesco ha trovato spazio nello studio del processo politico², meno presente – per quanto ne so io – è l'attenzione ricevuta nel campo della *policy analysis*.

A. Vino si avventura in questo campo a partire dalla scomposizione operata da N. Luhmann (e mutuata da T. Parsons) del generale sistema della società in quattro

¹ Ricordo in particolare gli articoli: *Crisi del welfare, welfare di comunità e fondazioni di comunità* (N1, 2013), *La pubblica amministrazione tra produzione di servizi e produzione di politiche: governance, innovazione, competenze* (Monografia 2012), *Cambiamento e innovazione sociale. appunti intorno alla attualità del paradigma socio-tecnico* (N. 2, 2013) e le note che prendono le mosse dalla recensione di un testo di Cass R. Sunstein *Amministrare con semplicità. l'esperienza USA nella semplificazione della Pubblica Amministrazione* (N. 1, 2015)

² Con il termine "processo politico" intendo l'insieme degli aspetti che connotano il funzionamento del sistema politico, vale a dire l'azione dei partiti politici, gli orientamenti e le scelte elettorali, il formarsi della opinione pubblica, le dinamiche di potere e di ricerca del consenso all'interno dei partiti e dei partiti tra loro, ecc.

fondamentali sottosistemi analitici: il sottosistema politico, quello economico, quello della famiglia e quello della scienza (Luhmann 1990). Frutto di un complesso processo di differenziazione sociale, ognuno dei sottosistemi – sostiene il sociologo tedesco – ha proprie logiche di funzionamento che comportano l'utilizzo di differenti mezzi di comunicazione sociale (definiti “mezzi di comunicazione generalizzati simbolicamente”): il potere nel sottosistema politico, il denaro in quello economico, l'amore in quello della famiglia, la verità in quello della scienza. Questo significa ad es. che all'interno del sottosistema politico gli attori esprimono forme di comunicazione potestativa: si ha potere quando una parte seleziona le possibilità a disposizione di un'altra parte in misura superiore a quanto questa non possa fare nei confronti della prima. Il potere, da un punto di vista funzionale, va dunque inteso non come coercizione, ma come relazione sociale asimmetrica che, da un punto di vista funzionale, serve a ridurre in maniera vincolante complessità ambientale nei rapporti tra le persone, operazione senza la quale sarebbe impossibile prendere decisioni³. Un mezzo di comunicazione ha, secondo Luhmann, il ruolo di assicurare che Ego ed Alter non debbano continuamente negoziare la loro relazione, prendendo in esame tutte le alternative comportamentali che essi possono avere.

In condizioni di “efficacia comunicativa” il potere è messo in valore nella interazione di Ego con Alter (senza ritenere che il risultato delle interazioni debba essere un gioco a somma zero). Allo stesso modo nella sfera economica, il denaro si dispiega efficacemente come effettivo mezzo di comunicazione generalizzato simbolicamente quando le interazioni dei vari attori sociali producono per la società un aumento di valore economico. Il consenso si connette all'utilizzo produttivo di ciascun mezzo di comunicazione generalizzato simbolicamente.

La differenziazione dei sottosistemi (risultato di una faticosa evoluzione sociale) comporta che le logiche di utilizzo dei vari mezzi di comunicazione siano anch'esse differenziate e non si “contaminino tra di loro”: così ad es. le transazioni economiche, che sostanziano la logica degli affari, non dovrebbero mai condizionare il funzionamento della sfera politica, né si dovrebbero – per fare un altro esempio – manipolare “politicamente” le verità scientifiche.

Questa lungo (e verosimilmente noioso) richiamo alla teoria del sistema sociale come sistema di comunicazioni, vale – credo – a sottolineare come potere, denaro, verità ed amore in Luhmann possano con fatica assimilarsi a “risorse” che sono o non sono nella disponibilità degli attori che prendono parte ad un processo di policy. Il sociologo tedesco non ignora la possibilità di considerare le cose non solo dal punto di vista del sistema sociale, ma anche in riferimento ai singoli attori, ma non è quest'ultimo il suo interesse principale⁴.

Tutto questo per dire che, nell'ambito dello studio del processo di *policy* (dove il modello di riferimento è necessariamente quello degli attori sociali in carne ed ossa e dove la metafora organizzativa da impiegare è soprattutto quella dell'arena) il riferimento al funzionalismo strutturale di Luhmann mi pare complichere le cose senza produrre un significativo valore aggiunto. Così ad es. lo schema concettuale che A. Viro introduce nel paragrafo “I trade off delle politiche” (schema pienamente convincente e di utile impiego) può – a prescindere dalle teorie di Luhmann – essere derivato semplicemente chiedendosi quali sono i criteri di giudizio che nelle varie fasi del ciclo di *policy* si possono impiegare per

³ Luhmann identifica inoltre nell'ambito del sottosistema politico il sotto-sottosistema amministrativo, deputato della produzione delle norme che regolano la vita sociale, rendendo possibili o impossibili determinati comportamenti.

⁴ Dal punto di vista dell'analisi del sistema sociale gli individui (sistemi psichici) sono, nell'ottica di Luhmann, da ritenere parte del suo ambiente; reciprocamente il sistema sociale costituisce l'ambiente in cui operano i sistemi psichici.

valutare le i rapporti tra i vari stakeholder, il livello di cooperazione, e l'impiego delle risorse che ciascuno ha messo a disposizione⁵.

I temi del consenso, fiducia reciproca, reciprocità, cooperazione che si incontrano nell'approccio alle politiche a partire dalle mosse degli attori sociali (individuali o collettivi), ognuno con le motivazioni e le risorse che può o intende mettere a disposizione della implementazione delle politiche, mi pare possano – quando si vogliano comprendere le difficoltà che si incontrano nel strutturare sistemi cooperativi – fare utilmente riferimento ad altri modelli concettuali: *in primis* alle elaborazioni teoriche di E. Ostrom sui “beni pubblici” come lo stesso A. Viro (2012) aveva proposto in uno dei suoi contributi pubblicati su *Dialoghi* (e che avevo cercato di mettere a fuoco in un mio successivo contributo (Matalucci, 2012)

2. Opinione e Verità

Il secondo punto che vorrei toccare è quello relativo al paragrafo “Opinione e verità”, ove l'autore si sofferma su uno dei motivi per i quali il dibattito sulle politiche pubbliche stenta ad affermarsi come dimensione del più generale dibattito politico. Qui A. Viro chiama in causa un suo “vecchio amore”⁶, la filosofa Hannah Arendt, per sottolineare come quando la verità si sottopone al dibattito politico essa diventa opinione, una tra le tante. Su questa affermazione sarebbe d'accordo anche Luhmann, stante la differenziazione funzionale tra il sottosistema della scienza e quello della politica, e la subordinazione in quest'ultimo di ogni relazione alla logica del potere come mezzo di comunicazione sociale.

Lo spiega bene l'autore:

«Possiamo forse dire che parimenti ogni intervento degli “esperti” [...] laddove si svolga all'interno della comunità scientifica/professionale, può aspirare ad avere lo status di “verità” nella misura in cui possa esibire le caratteristiche – essenzialmente sul piano della metodologia utilizzata per pervenire a determinati risultati conoscitivi – ritenute distintive del discorso scientifico nello specifico campo disciplinare. Ma lo stesso intervento, formulato nella sfera pubblica, non può aspirare al rango di verità, ma è sempre trattato come una delle possibili opinioni tra le altre: nella sfera pubblica il rigore metodologico, eventualmente assunto dall'esperto, non può rappresentare un “segno distintivo” in grado di distinguere l'opinione dalla verità, perché non può essere apprezzato e valutato: è la persuasione e non la discussione scientifica la forma del dibattito pubblico».

Pensare che nel mondo degli “esperti” – o meglio delle comunità professionali – vi siano essenzialmente forme di discorso scientifico vincolate ad un elevato rigore metodologico fa venire in mente quanto J. Habermas (1986) afferma a proposito dell'*agire comunicativo* definito come agire cooperativo adottato dagli attori sociali coinvolti, basato su simmetria informativa ed orientato all'intesa reciproca, incentrato su argomentazioni e comportamenti tali da far corrispondere ai vari tipi di illocuzione le loro condizioni di validità. A tale tipo di agire, il filosofo tedesco contrappone l'*agire strategico* orientato all'affermazione di scopi e di interessi specifici ed alla massimizzazione del proprio utile.

⁵ Lo schema mi ha ricordato un vecchio articolo che A. Viro ed io avevamo scritto sul controllo di gestione nella PA dove si proponeva un modello articolato nella valutazione dell'efficacia politica (che presuppone consenso nella progettazione ed implementazione delle politiche), l'efficacia gestionale e l'efficienza (Matalucci, Viro, 1988).

⁶ Mi riferisco ad un articolo (Viro 1996) pubblicato su *Studies on Culture, Organizations and Societies*

Ora, se guardiamo da vicino le comunità di esperti (specie se appartengono al mondo della consulenza) vediamo come si sia lontani da una paradisiaca prevalenza di agire comunicativo, indicato come idealtipo da J. Habermas. Esistono all'interno delle varie comunità – come tutti sappiamo – non solo riferimenti a teorie e impostazioni metodologiche diverse (e divergenti), ma logiche di massimazione di interessi economici che portano in molti casi a pratiche di concorrenza e ad assecondare il committente di turno (più che a sollecitare riflessioni critiche).

«Lo spazio del discorso sulle politiche – afferma A. Viro – è lo spazio della argomentazione, una sorta di terra di mezzo tra la persuasione e il dibattito scientifico, ma in quanto tale difficile da praticare sia da parte dei “politici” sia da parte degli “esperti”».

Si è soliti dire, come battuta, che la retorica è come il colesterolo: esiste quella buona e quella cattiva. Se la prima serve, come dicevano gli antichi, per *docere, movere e delectare*; la seconda, è usata, come sostenevano i sofisti, per ottenere sempre ragione, e far passare – senza riguardo alla tanto invocata onestà intellettuale – una qualsiasi tesi, vera o falsa che sia⁷.

Sarebbe forse utile approfondire maggiormente – al di là delle incerte connotazioni scientifico-professionali degli “esperti” e delle prassi che si riscontano nel loro agire all'interno della sfera politica – le altre più generali difficoltà che si incontrano nel percorrere efficacemente lo spazio della argomentazione e indicare come si può tentare di far fronte ad esse.

Ciò che mi pare di poter dire è che proprio dal campo della *policy analysis* derivino esempi positivi di come dovrebbero svolgersi le argomentazioni tra i diversi stakeholder: mi riferisco in particolare alla esperienza francese di conduzione del così detto *debat publique* ed alla costituzione di un'autorità indipendente denominata *Commission Nationale du Débat Public* (CNDP) con il compito di animare e coordinare il dibattito pubblico. Cosa impedisce, specie nel contesto italiano, il diffondersi di pratiche legate ad un simile modello? Si deve verosimilmente parlare di una pluralità di cause; mi limito qui a segnalarne due.

La prima causa è il ruolo “diseducativo” che hanno finito per avere le comunicazioni nello spazio pubblico che hanno luogo attraverso i *blog*, dove – come è immediato constatare – sono il narcisismo ed il bisogno compulsivo di distruggere l'avversario a farla da padroni. La seconda è il ruolo che hanno i media, ossessivamente attenti alle vicende personali dei politici e dello scontro politico, e poco interessati a raccontare le politiche pubbliche. Su questo tema rinvio al bel libro di L. Bobbio e F. Francarolo (2016). Si tratta di un testo pieno di osservazioni puntuali sulla scarsa attitudine alla argomentazione, ma che non sembra aver suscitato grande interesse né tra i politici né tra i giornalisti. E' veramente deludente constatare come, dopo la pubblicazione del libro, non si sia aperto un dibattito sui consigli (molto pertinenti) che gli autori danno al termine del testo su cosa occorrerebbe fare per “comunicare sul serio le politiche pubbliche”.

Bibliografia

Bobbio L., Francarolo F. (2016), *I media e le politiche. Come i giornali raccontano le scelte pubbliche che riguardano la vita dei cittadini* Bologna, Il Mulino.

Habermas J., (1986), *Teoria dell'agire comunicativo* Vol. I, Bologna, Il Mulino.

⁷ A. Schopenhauer chiama *dialettica eristica* l'arte di ottenere ragione. È facile riconoscere nei dibattiti politici molti degli stratagemmi che egli indica nel suo libretto che porta tale titolo.

- Luhmann N. (1990), *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Bologna, Il Mulino.
- Mattalucci L. (2012), "Costruzione e funzionamento di un policy network: la implementazione della politica di formazione terziaria non accademica in Trentino", in *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, Anno III, N.1, §. 6.
- Mattalucci L., Vino A. (1988), "Il controllo di gestione nell'ente locale: alcune esperienze", in *Studi Organizzativi*, N. 2, 1988.
- Vino A. (1996), "Telling stories, Reflecting, Learning: Hannah Arendt and Organization", in *Studies on Culture, Organizations and Societies*, vol. 2, 1996, p. 309-325.
- Vino A. (2012), "La pubblica amministrazione tra produzione di servizi e produzione di politiche: governance, innovazione, competenze", in *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, Monografia sulla Pubblica Amministrazione.
- Shopenhauer A. (1991), *L'arte di ottenere ragione esposta in 38 stratagemmi*, Milano, Adelphi.

COMMENTO ALL'ARTICOLO DI AUGUSTO VINO

a cura di Elena Sarati

Pietro Nenni – autore della fortunata espressione “stanza dei bottoni” – riassume bene nel suo Diario, nel 1968, lo smarrimento di fronte all'inadeguatezza dell'apparato burocratico e alla difficoltà di stabilire rapporti di collaborazione con l'alta dirigenza dello Stato:

«La verità è che per governare occorrerebbe conoscere gli uomini dell'amministrazione civile e militare e io non ne conosco nessuno»¹.

Il tema del rapporto problematico tra politica e apparato amministrativo è centrale nel dibattito sull'innovazione della PA e lo stesso Vino lo aveva affrontato in un contributo che apriva il numero monografico di questa rivista dedicato alla Pubblica Amministrazione Territoriale (2012), ponendolo in relazione con il ruolo della PA tra produzione di servizi (secondo i dettami nel New Public Management) e produzione di politiche – le quali hanno al centro la soluzione di problemi percepiti come collettivi.

In questa logica – non semplicemente di erogazione secondo criteri di efficacia ed efficienza, ma di costruzione di “policy network” – l'autore metteva in evidenza, tra gli altri aspetti, la necessità di superare il dualismo politico-tecnico (e amministrativo) puntando l'accento su una serie di competenze, fondamentali in un'ottica di gestione del networking, che devono connotare (e in qualche caso connotano) la dirigenza tecnico-amministrativa e politica.

È riprendendo questo discorso e sviluppandolo che Vino propone il tema della pluriappartenenza degli attori chiamati a progettare e implementare le politiche pubbliche, *conditio sine qua non* per attivare il necessario dialogo tra sottosistemi – nello specifico, richiamando Luhmann, quattro, che compongono il più ampio sistema sociale – in possesso delle diverse risorse necessarie. Scrive Vino:

«Una delle condizioni che rendono possibile tale comunicazione/collaborazione è la possibilità che attori appartenenti ad uno dei sottosistemi entrino in dialogo e comprendano le logiche degli attori appartenenti agli altri sottosistemi. E questo può avvenire tanto più facilmente, quanto più si verifichi una appartenenza plurima degli attori a più sottosistemi:

¹ Ved. Melis G., *Storia dell'amministrazione italiana: 1861-1993*, Il Mulino 1996. Sempre nei diari, Nenni scriveva: «Nei quindici anni dalla sua vittoria elettorale del 18 aprile 1948 ad oggi la DC ha modellato a propria immagine gli alti gradi della pubblica amministrazione ed ha creato un'infinità di enti che sono altrettanti centri di potere [...] l'alta burocrazia ci sta accogliendo con diffidenza, se non con ostilità, considerandoci degli uccelli di passaggio non destinati a far nido».

- dirigenti pubblici esperti nel campo disciplinare nel quale operano, cioè portatori di conoscenza ed interessati al “gioco” della verità e non solo esperti di procedure e norme (garanzia della legalità);
 - politici ed amministratori portatori di qualche forma di competenza/conoscenza sullo specifico campo di *policy*, ma anche sensibili al tema della legittimità, ovvero rispettosi delle logiche di funzionamento della amministrazione;
 - tecnici, consulenti, professionisti attenti alle conseguenze delle loro scelte, consapevoli che la “migliore” soluzione tecnica può essere incompatibile con le condizioni di contesto sociale e politico.
- Occorrono attori capaci di giocare ad una pluralità di giochi».

Vorrei soffermarmi su questo quadro in particolare, sottoponendo all’Autore alcuni quesiti.

1. Intorno alle multi appartenenze. Il nodo della costruzione di consenso.

È dunque strategico il ruolo di quegli attori che, entrando in dialogo e comprendendo le logiche degli attori appartenenti ad altri sottosistemi, assumendo in qualche misura la funzione di “nodi”, facilitano, secondo il punto di vista dell’autore, la necessaria comunicazione tra i diversi sottosistemi che concorrono alla realizzazione delle politiche, caratterizzati altrimenti da “logiche tra di loro indipendenti”.

Come giustamente Vino sottolinea, il processo non avviene spontaneamente, ma necessita di sforzi e intenzionalità e dell’attivazione di ulteriori risorse (di tipo relazionale, reputazione, di leadership).

Stante una visione di sistema sociale fatta di sottosistemi specializzati, relativamente indipendenti, appunto, quanto a logiche e modalità di azione, e “difficilmente capaci di trovare una forma di sinergia” è da un lato assolutamente condivisibile che non solo la possibilità di realizzare politiche pubbliche di successo dipenda da una multiappartenenza degli attori, foriera di dialogo e quindi pure delle necessarie sinergie, ma anche ne derivi una qualsiasi possibilità di cambiamento, in specie se inteso come caratterizzato da *omeoresi*, ossia “costanza nel flusso”. Un cambiamento, in sostanza, connotato da una azione continuativa, paziente, non fatta di scarti bruschi, e proprio per tale ragione profondamente efficace, in grado di “scavare solchi” che divengono percorsi in qualche modo naturali: è, in effetti, questo, il cambiamento in senso proprio, se si escludono azioni di forte rottura che, pur essendo al centro di retoriche miracolistiche, nel caso della PA, oltre alla possibilità concreta (e infatti avvenuta spesso) che vengano vanificate facilmente dagli anticorpi del sistema, avrebbero impatti di difficile sostenibilità.

D’altro canto è proprio per tale ragione pensabile che i diversi sottosistemi (se accettiamo l’impostazione luhmanniana proposta da Vino, Luhmann che peraltro intende l’evoluzione dei sistemi come risultante di fattori casualmente indeterminati e in larga misura sottratti alla possibilità di controllo degli individui) – o in altri termini: gli attori sociali che appartengono ai diversi sottosistemi e ne rappresentano la peculiarità “esclusiva”, presumibilmente la maggior parte – elaborino resistenze proprio nei confronti di soggetti multi appartenenti, tanto preziosi (per il cambiamento) quanto “pericolosi” in termini di

conservazione dell'identità, cioè a dire di esclusività nel controllo di una risorsa propria di un sottosistema e dei suoi componenti².

Si pone dunque la questione della legittimazione e del consenso: chi legittima e dà voce a questi attori "capaci di giocare a una pluralità di giochi"? La politica, che dovrebbe avere un ruolo abilitante nei confronti dell'amministrazione? Ma se il "gioco" della politica è basato sulla risorsa potere-consenso (acquisito soprattutto per tramite di retoriche persuasive, laddove quelle argomentative sfuggono, ancora una volta, ai politici e agli esperti) essa è, appunto, sostanzialmente indifferente a ciò che non ha a che fare con l'attivazione di consenso per sé, o può addirittura rendere tale processo più complesso.

Oppure la legittimazione si fonda sull'abilità dei soggetti, soprattutto dei soggetti politici, nel costruire consenso – o, nel caso dei dirigenti pubblici e dei tecnici, influenza – intorno a un diverso *modus operandi* all'interno dei diversi sistemi proprio a partire dalle caratteristiche di multiappartenenza che faciliterebbero la negoziazione e una ridefinizione condivisa delle regole del gioco? Ma tali caratteristiche sono sufficienti, di per sé, a costruire consenso? Lo sono – insieme a quelle relazionali, di reputazione, di leadership indicate da Vito – per superare prevedibili resistenze prodotti dai sottosistemi e dagli attori che ne controllano le peculiari risorse sulla base delle quali fondano il proprio potere?

La questione della legittimazione rimane aperta, posto che la possibilità di dialogo e di comprensione delle logiche – di cui gli attori individuati come "ponte" sono potenzialmente veicolo – possono entrare in conflitto con gli interessi di cui ogni altro soggetto è portatore all'interno del campo, assumendo, a seconda del capitale di potere che ha, il ruolo di "contro-implementatore"³. Un ruolo del quale non sempre gli stessi soggetti sono pienamente consapevoli, e dove la "posta in gioco" può essere la difesa della stessa identità su cui si fonda l'azione degli attori sociali e le pratiche che essi esprimono.

Mi collego con ciò alla seconda riflessione, che riguarda appunto la risorsa "potere".

2. Il potere come risorsa trasversale e "dote" al centro del campo

Nella visione funzionalista – o per meglio dire, di funzionalismo strutturale di Luhmann – proposta da Augusto Vito, la risorsa "potere" (fondato sul consenso) è la risorsa chiave del sottosistema della politica, essendo altri sottosistemi (in questo caso tre) fondati sulle norme, le risorse economiche e la conoscenza.

Anche senza entrare nel merito delle caratteristiche dei diversi sottosistemi e rispettive risorse, se si assume come "oggetto" di analisi non la struttura (o meglio, le funzioni, nell'accezione di Luhmann che in questo prende le distanze da Parsons), ma il "campo", in

² Nella letteratura antropologica è suggestiva la riflessione intorno al tema della liminarietà, collegato a quello del tabù (Douglas, 1966) proprio a evidenziarne la pericolosità per l'equilibrio del sistema e per l'ordine tassonomico. Non è qui il caso di soffermarsi su tale dibattito, se non per ricordare un autore – Valeri, *Uno spazio tra sé e sé* – che mette al centro la questione dell'identità: «La tolleranza verso ciò che mina l'identità varia a seconda del livello di permeabilità che un soggetto esprime e concerne i processi in cui tale permeabilità si colloca, appunto. E il livello di permeabilità dipende dagli elementi simbolici sui quali l'identità è stata fondata: qualunque discorso mini tale interpretazione è "pericoloso", è tabù, e viene respinto». La tolleranza della liminarietà, e se vogliamo anche della multi appartenenza, si misura dunque sulla permeabilità che il sistema (o i soggetti) consente.

³ Il termine "contro-implementatori", vale a dire di coloro che "giocano" contro il cambiamento, è mutuato da Bardach (1978). Il modello dell'*implementation game* può essere utilizzato per mettere in evidenza come i cambiamenti in qualsiasi contesto siano da considerarsi la risultante delle tensioni, dei confronti critici e dei contrasti tra coloro che intendono dar rilievo ad alcuni valori e coloro che, in termini più o meno consapevoli, contrastano i tentativi di cambiamento utilizzando il loro potere di influenza (i "contro-implementatori").

una visione dinamica del sistema sociale, il potere non è più funzione di un sottosistema, ma la risorsa “trasversale” intorno alla quale si strutturano le pratiche.

Per essere più chiari, intendo il campo – rifacendomi alla definizione che ne dà Pierre Bourdieu - come l’arena in cui i diversi attori giocano le loro carte e il loro “capitale” simbolico e di potere per il raggiungimento dei propri obiettivi, modificando, nello stesso tempo, con le loro mosse e le loro azioni, il sistema stesso di relazioni e, in qualche caso, le logiche che lo sottendono.

Scrivendo Bourdieu:

«Pensare in termini di campo – spiega Bourdieu (1992: 66) – significa pensare in maniera relazionale (..) In termini analitici, un campo può essere definito come una rete o una configurazione di relazioni oggettive tra posizioni. Queste posizioni sono definite oggettivamente nella loro esistenza e nei condizionamenti che impongono a chi le occupa, agenti o istituzioni, dalla loro situazione (situs) attuale e potenziale all’interno della struttura distributiva delle diverse specie di potere (o di capitale) il cui possesso governa l’accesso a profitti specifici in gioco nel campo, e contemporaneamente dalle posizioni oggettive che hanno con altre posizioni (dominio, subordinazione, omologia)».

Questa visione, del sistema sociale come “campo” – che propongo e sottopongo all’autore –, mi pare utile, proprio in virtù di quella necessaria e auspicata “fluidità” che logiche tra di loro indipendenti possono viceversa far sembrare molto complessa da realizzare in una concezione più omeostatica del sistema sociale⁴.

In tale ottica anche la possibilità di cambiamento – e quindi anche di influenza da parte dei soggetti – emerge dalle dinamiche che si dispiegano nel campo (“un terreno di lotte per la conservazione o la trasformazione di tali forze”), ed è il risultato storico, processuale dato dall’interazione tra attori e ambiente, e segnato da conflitti, vittorie, sconfitte in un’arena in cui i soggetti costruiscono le proprie *Weltanschauung* e “giocano” i differenti capitali all’interno di un sistema di regole anch’esso in progressiva definizione⁵.

È in questo contesto – paradossalmente più indefinito, dai confini incerti e la cui genesi storica si intreccia con i processi di cambiamento, ma proprio per tale ragione più “aperto” anche a una logica di influenza reciproca, di superamento di visioni parziali – che si delineano gli spazi di scambio, ossia in un’arena politica in cui differenti visioni del mondo, interessi e poteri si scontrano o si compongono.

⁴ È pur vero che Bourdieu precisa (1991, 71): «Nelle società fortemente differenziate, il cosmo sociale è costituito dall’insieme di questi microcosmi sociali relativamente autonomi, spazi di relazioni oggettive in cui funzionano una logica e una necessità specifiche, non riconducibili a quelle che regolano altri campi». In ogni campo, infatti, ci sono specifiche “poste in gioco”, oggetto di competizione tra i vari agenti, e specifiche convenzioni che regolano tale gioco (spesso date per scontate e percepite come naturali dai partecipanti). In ogni campo, inoltre, tende a prodursi un capitale simbolico specifico ed una lotta continua attorno alla definizione di tale capitale. In ogni campo, ancora, vige una diversa gerarchia tra le diverse specie di capitale (economico, culturale, sociale). Tuttavia, nella visione di Bourdieu i confini restano sempre sfumati ed individuabili solo attraverso una ricerca empirica che si focalizza sulle relazioni tra i diversi attori e le diverse istituzioni che costituiscono quel determinato campo.

Afferma ancora Bourdieu: «A rischio di sembrare tautologico, direi che un campo può essere concepito come uno spazio in cui si esercita un effetto di campo, sicché non è possibile spiegare completamente che cosa succeda ad un oggetto che attraversi quel campo in base alle sole proprietà intrinseche dell’oggetto. I limiti del campo si situano nel punto in cui cessano gli effetti del campo. Di conseguenza *bisognerà ogni volta cercare di misurare, in vari modi, il punto in cui tali effetti, rilevabili statisticamente, cominciano a declinare o si annullano* [corsivo mio]» (Bourdieu, 1992, 71).

⁵ L’identità stessa diviene il prodotto dinamico, congiunturale e frammentario di strategie attivamente articolate da differenti individui e gruppi a vario livello (Malighetti, 2007, p. 8).

Assumendo tale punto di vista, è forse più difficile individuare attori specifici che, divenendo per caratteristiche di multiappartenenza veicolo ideale di dialogo e forieri di una ottimizzazione congiunta delle dimensioni che fondano il successo delle politiche pubbliche, ne determinano la fattibilità. Anche le retoriche – nella forma persuasiva o argomentativa – diventano uno dei “capitali” o delle risorse attivate dai giocatori.

Il fulcro, quindi, si sposta, più che sugli attori, sulle “mosse” che nel gioco dell’implementazione e contro implementazione fondano gli esiti sempre incerti dei processi di innovazione.

Mi chiedo se questa visione – in una direzione diversa da quella funzional-strutturale, che finisce “oggettivare la società alla stregua di un sistema naturale, inaccessibile all’azione degli individui” (Habermas, 1991, pp. 80-1) – possa restituire la complessità del campo e soprattutto intendere il cambiamento come un fattore costante, generativo delle caratteristiche del sistema sociale.

Bibliografia essenziale

Bardach E. (1978), “The Implementation Game: What Happens After a Bill Becomes a Law”, Review by Thomas J. Anton, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 1 (Mar., 1978), pp. 185-187.

Bourdieu P., (1992), *Risposte. Per una antropologia riflessiva*, Torino, Bollati Boringhieri.

Douglas M. (1966), *Purity and Danger. An Analysis of Concepts of Pollution and Taboo*, trad. it *Purezza e pericolo. Un’analisi dei concetti di contaminazione e tabù*, Bologna, il Mulino, 2014.

Habermas J. (1991), *Il pensiero post-metafisico*, Roma-Bari, Laterza.

Malighetti R. (2007), a cura di, *Politiche dell’identità*, Roma, Meltemi.

Valeri V. (1999), *Uno spazio tra sé e sé. L’antropologia come ricerca del soggetto*, a cura di Martha Feldman e Janet Hoskins. Traduzione di Bianca Lazzaro, Roma, Donzelli.

Vino A. (2012), “La pubblica amministrazione tra produzione di servizi e produzione di politiche: governance, innovazione, competenze”, in *Dialoghi sulla Pubblica Amministrazione Territoriale*, Numero monografico a cura di Lauro Mattalucci, *Dialoghi, Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, Maggio 2012, pp. 18-31.

UNA BREVE REPLICA

di Augusto VINO

I commenti che ho ricevuto al contributo sul tema delle politiche pubbliche – sia quelli pubblicati, sia alcuni altri – mettono in luce aspetti deboli delle mie riflessioni, ma mi consentono, al tempo stesso, di provare ad approfondire alcuni temi.

Tre in particolare sono i punti su cui vorrei velocemente ritornare.

1) In primo luogo, risulta poco convincente il riferimento alla teoria del sistema – e dei sotto-sistemi sociali – di Luhmann, cui ho fatto ricorso per ragionare sulle difficoltà a costruire coalizioni forti a sostegno delle politiche, in grado di aggregare una pluralità di attori differenti.

È probabilmente vero, come suggerisce Mattalucci, che il ricorso a Luhmann non aggiunge molto, e che comunque altri avrebbero potuto essere i riferimenti a sostegno della tesi – peraltro ampiamente verificata in una pluralità di studi empirici – sulla difficoltà a conciliare logiche e interessi divergenti dei numerosi attori necessari per la realizzazione di un intervento pubblico. E che anzi altri riferimenti teorici, ad esempio il costrutto di “campo” proposto da Bourdieu e ripreso nel commento di Sarati, siano in grado di evitare i rischi di un eccesso di meccanicismo e determinismo, che molti critici hanno individuato nella teorizzazione di Luhmann.

Non è mia intenzione sposare le implicazioni più generali in termini di teoria sociale, derivanti dall'utilizzo del concetto di sotto-sistema, e tuttavia questo concetto mi ha aiutato a chiarire, intanto a me stesso, un punto che mi pare cruciale. Il punto è questo.

La difficoltà a coalizzare una pluralità di attori differenti intorno alla realizzazione di politiche pubbliche non è solo dovuta alla eterogeneità di interessi degli attori stessi; anzi, tale eterogeneità è in genere superata a fronte della presenza di incentivi a costruire coalizioni, che spesso sono previsti dagli interventi pubblici. Si pensi ad esempio alle politiche di sviluppo e alla spinta che spesso attivano alla costruzione di coalizioni locali. Come mi ha fatto notare Anna Natali, è frequentissimo che, a fronte di interventi pubblici, si formino molto rapidamente coalizioni – che evidentemente hanno trovato al loro interno la possibilità di conciliare i differenti interessi – che si propongono come attuatori e/o beneficiari della politica stessa. Sono però spesso coalizioni in un certo senso opportunistiche, interessate a “curvare” la politica verso i propri interessi, sovente proponendo letture della politica stessa che la allontanano dal conseguimento dei fini per cui è stata ideata.

Poste solo nei termini della conciliazione di interessi divergenti, le difficoltà a costruire aggregazioni di attori interessati al buon esito della politica sarebbero credo ampiamente sottovalutate.

L'idea che gli attori appartengano a diversi sottosistemi, per ognuno dei quali il mezzo di comunicazione caratteristico è differente, mi è parsa utile perché pone il tema della distanza

delle logiche di azione e – in qualche senso – delle “visioni del mondo” delle diverse categorie di attori. Sicché il tema non è la negoziazione tra interessi divergenti, ma piuttosto la costruzione di un terreno comune, definito il quale sia poi possibile avviare forme di negoziazione, dagli esiti ovviamente sempre incerti. Terreno comune che implica una negoziazione tra linguaggi, sistemi di valore e sistemi di senso che caratterizzano i “mondi” – se non vogliamo chiamarli sottosistemi – dei differenti attori.

È in questo senso che mi paiono importanti le “risorse abilitanti” – reputazione, leadership, patrimonio relazionale – perché sono quelle risorse che, laddove presenti, possono aiutare nella costruzione di un terreno comune di incontro/scontro tra i diversi attori. Terreno comune in assenza del quale le politiche rimangono senza proprietario, senza che nessun attore sia interessato alla loro efficacia.

Da questo punto di vista, le politiche efficaci sono quelle per le quali si costruisce una *ownership* collettiva: quelle in cui tutti gli attori a vario titolo coinvolti riescono almeno in parte a riconoscere i propri sistemi – linguistici, culturali, di interessi – di riferimento.

2. La seconda questione è relativa al ruolo della conoscenza e alla difficoltà a costruire politiche pubbliche fondate sulla conoscenza. Non avrei dubbi che la adeguatezza della risorsa conoscenza – sulla natura e le cause dei problemi, sulle esperienze già tentate, e sulle possibili soluzioni – sia risorsa chiave per efficaci politiche pubbliche.

Già Hirschman segnalava le difficoltà cui sono destinate le politiche per le quali la motivazione ad agire da parte dei decisori pubblici – determinata dal manifesto allarme sociale che un determinato problema può suscitare – sia più forte della conoscenza accumulata intorno a quel problema.

«Lo stile di problem solving fondato sulla motivazione-che sopravanza-la-comprensione – scrive Hirschman (1990, pag. 142) – si riflette nella richiesta, incessantemente ripetuta, di una soluzione completa, integrata, definitiva e rapida delle difficoltà in cui ci si imbatte», ma «quando una politica del genere si è dimostrata deludente, essa verrà enfaticamente denunciata, ridicolizzata, descritta come un fallimento totale e un abominio» (ibidem, pag. 146).

Con il che diviene impossibile qualsiasi apprendimento – vuoi dal fallimento, vuoi dai parziali successi – della politica intrapresa.

Ma di quale conoscenza abbiamo bisogno? Che ruolo può giocare l'*expertise* nella formulazione delle politiche?

Un interessante contributo a questa discussione può venire da uno studio empirico condotto sul ruolo giocato dagli esperti in alcuni processi decisionali che hanno visto il coinvolgimento di cittadini comuni. Lo strumento di partecipazione utilizzato nelle esperienze analizzate era quello della “giuria dei cittadini”, messo in campo per affrontare in un caso temi di carattere generale – il federalismo – e in un altro al contrario un tema molto concreto e prossimo ai cittadini coinvolti – la attivazione di un pirogassificatore (Pelizzoni, Zanetti, 2013)¹.

In entrambi i casi, il ruolo della expertise – esperti chiamati a dare il loro contributo “scientifico” alla discussione – è stato caratterizzato da quello che gli autori ne definiscono il carattere “trasgressivo” rispetto ai confini disciplinari.

Scrivono infatti gli autori:

«Poiché la posta in gioco è la risposta ad un quesito pratico, il ruolo delle indicazioni sul da farsi diviene assai più rilevante. In queste indicazioni gli elementi fattuali e gli assunti di principio si intrecciano in modo molto più opaco che nella ricerca accademica [...] In

¹ Devo ringraziare Gianfranco Pomatto per la opportuna segnalazione del testo di Pelizzoni e Zanetti.

altre parole, il legame tra piano cognitivo e piano normativo, e l'andirivieni tra l'uno e l'altro, sono per l'esperto molto più intensi – e contestabili – di quanto non avvenga per lo scienziato» (cit. pag. 182).

Detto in altri termini:

«Ciò che serve al cittadino, come del resto al decisore politico, è un quadro sintetico che permetta una valutazione globale del problema; ma questo quadro è precluso dall'organizzazione dei saperi e dal mandato di ciascun esperto» (pag. 198).

Ne deriva che “il parere esperto viene gestito in autonomia dai cittadini deliberanti” (pag. 192); in definitiva

«ciò che hanno fatto i partecipanti una volta acquisite le informazioni esperte, è stato di 'rimetterle in gioco' collocandole nel proprio contesto di senso» (pag. 209).

Nelle decisioni di policy non è quindi chiamato in causa un sapere disciplinare, costruito secondo i canoni del discorso scientifico, ma piuttosto un sapere contestuale, situato, orientato a dare risposta a domande sulla praticabilità o meno di una soluzione, e nel quale la valutazione sulla praticabilità contiene certo elementi di un sapere scientifico e tecnico, ma anche opzioni valoriali e assunzioni sulla bontà o meno di possibili stati futuri. È, in questo senso, un sapere che utilizza l'apporto del sapere disciplinare, ma che lo assume come contributo – magari capace di ridefinire i problemi, di situarli in un contesto più generale – utile ma non decisivo. Da sottoporre sempre alla discussione pubblica.

3. Come questo sapere contestuale, situato, diffuso può entrare nei circuiti di progettazione-attuazione-valutazione delle *policy*? Il discorso si fa qui, evidentemente, più “politico”. Sono almeno due, a mia conoscenza, i “dispositivi” proposti e praticati per utilizzare la necessaria conoscenza – non scientifica e non tecnica – nel ciclo di *policy*.

Vanno sotto il nome l'uno di “democrazia deliberativa”, o di “processi decisionali inclusivi”, l'altro di “sperimentalismo democratico”. Ne faccio solo cenno in conclusione di questa breve replica, ma è evidente che si tratta di questioni sulle quali esiste una ampia letteratura – e numerose esperienze – e che meriterebbero una riflessione approfondita; ad esempio nella direzione di delineare quale Pubblica Amministrazione – quali assetti istituzionali, ma anche organizzativi, gestionali, quali sistemi di competenze professionali – sia possibile immaginare come più coerente per l'utilizzo di tali dispositivi.

L'idea di democrazia deliberativa si riferisce alla costruzione di processi decisionali che coinvolgano una molteplicità di attori – tendenzialmente tutti quelli interessati agli effetti di una determinata decisione – che si confrontano e decidono sulla base di una discussione argomentata condotta con una impostazione dialogica. Differenti sono le modalità con cui concretamente si sono costruite esperienze di questa natura, dalle giurie dei cittadini, al dibattito pubblico – cui ha fatto riferimento Mattalucci nel suo commento – ai bilanci partecipativi e numerosi altri.

Pur nella diversità delle modalità individuate per la scelta dei partecipanti – sorteggiati o autocandidati – nonché per la conduzione dei lavori, così come per il valore che possono avere le deliberazioni assunte con queste modalità – più o meno cogenti per i decisori “istituzionali” – tali esperienze condividono però l'assunto che cittadini informati, che partecipino ad una discussione incentrata su argomenti, possano mettere in comune e arricchire, eventualmente anche con l'apporto di esperti, le proprie conoscenze per giungere a decisioni più “mature” di quelle cui possono giungere decisori politici. Decisioni migliori perché assunte riferendosi unicamente alla natura del problema oggetto della decisione, e

non influenzate dalla ricerca di un consenso che possa eventualmente essere speso su altri tavoli e in merito ad altre *issues* (Bobbio, 2010, 2012).

La medesima impostazione, che assume i profondi limiti della conoscenza utilizzabile nei processi decisionali centralizzati, la ritroviamo nella proposta dello “sperimentalismo democratico”, elaborato da Sabel (2012) a partire dalle assunzioni del pragmatismo americano e di Dewey in particolare, ed introdotto nel dibattito italiano da Barca (2013).

L’idea di fondo dello sperimentalismo è che i decisori centrali – per quanto attrezzati sotto il profilo della expertise disponibile – non dispongano della conoscenza necessaria a affrontare i problemi pubblici in contesti caratterizzati da elevata incertezza ed imprevedibilità, dove la discrezionalità locale degli attori è la vera risorsa – se opportunamente implementata – in grado di stabilire gli opportuni corsi di azione a fronte del singolo, particolare caso da affrontare.

La impostazione per così dire “centralistica”, si avvia in un circolo vizioso in cui gli obiettivi di *policy* vengono tradotti in indicatori di *performance*, la attuazione si gioca sul piano di regole dettagliate e prescrittive, che non possono però cogliere la varietà dei casi reali, sicché la raccolta degli indicatori di *performance* non è in grado di descrivere il comportamento degli attori, con il risultato – noto a tutti gli studiosi delle burocrazie - di aumentare la prescrittività delle regole e la pervasività dei sistemi di controllo.

Ne deriva una progressiva divaricazione tra la rappresentazione “ufficiale” della *policy* da un lato ed il concreto sistema di azione dall’altro. Da cui consegue il venir meno della capacità riflessiva e di apprendimento del sistema di azione, e quindi una capacità di intervento molto precaria.

Al contrario, lo sperimentalismo democratico assume il carattere sperimentale di ogni intervento e prova a valorizzare la conoscenza situata diffusa tra tutti gli attori coinvolti. Lo schema è così descritto da Sabel:

«Si comincia con accordo al più alto livello istituzionale (per esempio, il livello federale negli Stati Uniti, il livello di Unione nell’Unione europea) su ampi quadri di obiettivi. Gli attori dei livelli inferiori (gli stati degli Stati Uniti, gli Stati membri dell’UE, le agenzie amministrative che agiscono attraverso le loro unità locali o in collaborazione con le amministrazioni statali) hanno una ampia discrezionalità per far avanzare gli obiettivi generali con le modalità da loro scelte, ma a condizione che essi elaborino [.....] gli standard che specificano gli obiettivi e le metriche per misurare i progressi verso gli obiettivi stessi» (Sabel, 2012, pag. 44-45).

Alla ampia discrezionalità nella definizione dei modi concreti per raggiungere gli obiettivi fissati in termini generali fa da contraltare l’impegno alla rendicontazione, alla comparazione delle azioni e dei risultati conseguiti non in relazione a standard prefissati, ma in un confronto “tra pari” con gli altri attori e con l’insieme degli *stakeholder*, occorre spiegare i motivi delle decisioni, le criticità emerse ed i correttivi adottati (Prandini, 2013).

Ritorna così con forza la dimensione “locale” delle politiche: sono i singoli luoghi a definire le concrete modalità con cui i problemi si presentano, ma sono anche i singoli luoghi a rendere (potenzialmente) disponibili le risorse di conoscenza e di relazioni utili ad affrontare quei problemi.

Bibliografia

Barca F. (2013), *La traversata*, Milano, Feltrinelli.

Bobbio L. (2010), *Democrazia e nuove forme di partecipazione*, in Bovero M., Pazé V., (a cura di), *La democrazia in nove lezioni*, Bari, Laterza.

Bobbio L. (2012), *Non proprio politica, non proprio tecnica: la terza via della democrazia deliberativa*. Paper presentato al Convegno Nazionale Sisp Roma, 14 settembre 2012.

Hirschman A.O. (1990), *Come far passare le riforme*, Bologna, Il Mulino.

Pellizzoni L., Zanetti C. (2013), "Fornire conoscenza alla deliberazione: il ruolo degli esperti", in Bobbio L. (a cura di), *La qualità della deliberazione*, Roma, Carocci,.

Prandini R. (2013), *Esperimenti di (nuova) democrazia: come salvare l'esperienza democratica nell'epoca della sua crisi*, Introduzione a Sabel C., *Esperimenti di nuova democrazia*, Roma, Armando Editore.

Sabel C. (2012), "Dewey, Democracy and Democratic Experimentalism", in *Contemporary Pragmatism*, vol. 9, no. 2, pagg. 35-55.

ESPERIENZE E RIFLESSIONI

SOTTOPORRE A INDAGINE LA CULTURA DELLA FORMAZIONE

di Lauro Mattalucci

1. Alcune sintetiche premesse sul concetto di cultura

Il termine “cultura” ricorre con grande frequenza negli studi organizzativi, e tuttavia va maneggiato con cura. L’espressione “cultura organizzativa” è stata impiegata in accezioni assai diverse, al punto che è difficile coglierne un preciso significato. Si tratta di un’idea che, per come viene prevalentemente impiegata, mostra i suoi debiti verso l’antropologia culturale, riguardando la cultura come sistema di simboli e significati condivisi (Geertz 1973). Una delle definizioni che sono state proposte ci avverte che:

«La cultura organizzativa può essere vista come il collante che tiene insieme l’organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato. La cultura consiste nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri si trovano a condividere» (Siehl & Martin, 1984, mia traduzione).

All’idea del “collante”, altre definizioni aggiungono quelle di “fonte di coesione”, di “identità collettiva”, oppure il “DNA dell’impresa” ed altro ancora.

Naturalmente una siffatta idea deve fare i conti con la presenza di valori, credenze ed aspettative diverse che si riscontrano nei vari sottosistemi, gruppi e individui che compongono un sistema organizzativo. Cosa accomuna in termini di valori, credenze ed aspettative i dirigenti di una multinazionale e gli operai che lavorano nei reparti produttivi o gli impiegati che lavorano in contabilità? Ogni gruppo – come ci ha insegnato la scuola delle Human Relations – elabora propri valori di riferimento, vale a dire i “criteri generali di senso” con i quali, all’interno del gruppo, le persone valutano quanto avviene giorno per giorno, cos’è giusto o non giusto fare, etc.

L’idea di una sostanziale condivisione di valori, credenze ed aspettative si identifica con l’aspirazione “politica” di chi occupa posizioni di vertice a ottenere una qualche “egemonia culturale”. Qui il termine cultura – come avviene per il concetto gramsciano di egemonia – assume l’aspetto di un “potere invisibile” attraverso il quale si ottiene il consenso¹. Se il consenso è parziale e controverso parliamo di una “cultura debole”.

Capita spesso, quando falliscono i tentativi di adottare determinate politiche aziendali utilizzando i tradizionali strumenti di governo (regole e disposizioni organizzative, gerarchia di comando, sistemi di ricompense, etc.) di sentire invocata l’esigenza di un “cambiamento

¹ Si ritrova l’idea della cultura come potere invisibile anche nella celebre definizione di Schein (1985) che pone al centro dell’attenzione gli “assunti di base condivisi”, vale dire le ragioni invisibili relative al perché i membri del gruppo percepiscono, pensano e sentono in un loro determinato modo circa i temi della sopravvivenza aziendale, dell’adattamento ai problemi esterni e della integrazione interna; ad es. gli assunti relativi alla *mission*, ai mezzi, alle relazioni, alla realtà, al tempo, allo spazio, alla natura umana, etc.

culturale”. Con un simile auspicio si palesa il rischio di un discorso che, mentre chiama in causa la cultura come forza salvifica, dichiara la propria incapacità di modificarla², oppure – sul piano opposto – l’illusione che la sua modifica passi attraverso qualche idea generale tradotta in una forme di perorazione manageriale, con il suo corredo di retoriche, di disinvolute pratiche di *storytelling*, di slogan ed altro, come se la cultura fosse una risorsa facilmente manipolabile. Ci si risparmia così la fatica di valutare i dissensi rispetto al cambiamento, di comprenderne le motivazioni, e di aprire le riflessioni verso differenti *frame* valoriali e criteri di senso, in modo da poter attivare nuove (e solitamente faticose) strategie di influenza sociale. Se si vuole ottenere qualche forma di effettivo cambiamento di valori, credenze e aspettative capace di durare nel tempo, si ha infatti bisogno di poter contare sulle risorse cognitive, relazionali nonché di motivazione e proattività di una parte significativa delle persone coinvolte.

Se quanto detto è vero, mi pare allora che, quando si parla di “audit della cultura”³ (sia essa la cultura di una organizzazione, di una collettività, di una funzione aziendale o altro) debbano essere tenuti presenti i seguenti requisiti:

- partire da una chiara definizione di cosa si intende per cultura, evitando di considerarla come un insieme di schemi di significato da tutti condiviso, in modo che possano essere oggetto di analisi proprio le assonanze e le dissonanze registrate tra i diversi attori sociali coinvolti;
- pensare ad una modalità di conduzione del progetto che voglia portare alla luce gli assunti di base (sia quelli condivisi sia quelli non condivisi) mettendosi in effettivo ascolto dei vari attori coinvolti⁴ attraverso le opportune tecniche di indagine sociale;
- assumere una finalità del progetto che miri ad una maggior omogeneità di assunti di base (ovvero ad un maggior consenso culturale) in modo che essi possano indurre nuovi comportamenti e suggerire nuove politiche aziendali.

Avendo in mente i requisiti testé richiamati, cerchiamo ora di individuare le ragioni e le modalità con cui impostare un progetto di *audit* della cultura della formazione.

2. Definizione della cultura della formazione e suoi aspetti problematici

Con il termine cultura della formazione intendiamo in questa sede “l’insieme di convinzioni, di idee generali, di retoriche e di valori che – in un dato momento della storia di una organizzazione – legittimano, danno senso, indirizzano le prassi formative all’interno di una organizzazione e che sono utilizzati per giudicarne l’efficacia”⁵.

Può stupire il riferimento alle retoriche⁶, ma si deve tener conto di un dato di esperienza che sembra diffusamente ricorrere tra i formatori: quando si parla di politiche o di investimenti formativi oppure di progetti formativi da intraprendere, si registrano spesso affermazioni enfatiche, quasi a mascherare (o scongiurare) l’incertezza sui risultati. Lo si

² Invocare – come avviene spesso nei convegni – l’esigenza di un cambiamento culturale, quando non si sa se e come tale cambiamento possa avvenire, equivale ad esprimere un generico e consolatorio auspicio quando le resistenze incontrate appaiono insuperabili.

³ Il tema dell’audit della cultura organizzativa è stato da molti anni proposto tra le prassi manageriali. Tra le molteplici proposte che sono state elaborate si può vedere Testa, Sipe (2013).

⁴ Non è forse superfluo ricordare che il termine “*audit*” deriva dal verbo latino *audire*, ascoltare, mettersi in ascolto.

⁵ La definizione è tratta da Mattalucci, Sarati (2011).

⁶ Usiamo qui il termine retorica nella sua abituale accezione, come arte del persuadere con strumenti linguistici a prescindere dalla convinzione razionale. In realtà il discorso sulla retorica, com’è noto, è assai più complesso.

riscontra spesso nel modo stesso con cui sono declinate le finalità di un progetto formativo o in cui sono presentati i contenuti⁷. Si tratta di una retorica che attinge spesso i propri argomenti dai testi di management che hanno successo, e che alimentano vere e proprie “mode manageriali”⁸.

La scarsa diffusione di processi di valutazione dei progetti formativi, l’incertezza con la quale si effettuano indagini sui fabbisogni formativi e con cui si costruiscono (quando si costruiscono) i piani annuali di formazione, la difficoltà ad utilizzare la formazione come leva nei percorsi di cambiamento organizzativo, la problematica implementazione di politiche del personale fondate sul riconoscimento e lo sviluppo delle competenze, la debole integrazione tra contesti di apprendimento formali (i corsi) ed informali (l’apprendimento sul lavoro), sono altrettanti indicatori di una debole cultura formativa, incapace di produrre idee progettuali condivise e di generare consenso e motivazione verso l’impegno richiesto per una efficace fruizione dei percorsi.

Quando si parla di insufficiente cultura della formazione (nel senso della definizione data all’inizio), la prima cosa che si rende evidente è proprio l’incerto quadro di convinzioni e di idee generali condivise; esiste spesso dentro le organizzazioni una significativa eterogeneità dei quadri concettuali e valoriali con cui i vari soggetti interessati – la dirigenza aziendale, i responsabili del Personale, i tecnici della formazione, i fruitori potenziali dei progetti formativi – discutono sul ruolo che può avere la formazione e su cosa sia la formazione di qualità.

Anzi, spesso è proprio l’ambiguità dei discorsi che si registrano attorno alla formazione, o meglio la discrasia tra cosa si dice nei contesti formali e cosa si pensa in privato⁹ che colpisce l’osservatore esterno. La tabella seguente esemplifica le ambiguità di giudizio che capita tal volta di verificare tra la dirigenza aziendale (Tabella 1).

Affermazioni ufficiali	Affermazioni private
<ul style="list-style-type: none"> • La formazione è una leva essenziale per la valorizzazione del capitale umano. • Il capitale umano è la risorsa più importante di cui hanno bisogno le organizzazioni. • La valorizzazione delle risorse umane è un elemento imprescindibile per la crescita complessiva, quantitativa e qualitativa, dei servizi erogati. • Non si può pensare di gestire il cambiamento organizzativo (recuperando efficienza ed efficacia) senza garantire il necessario <i>empowerment</i> delle persone coinvolte 	<ul style="list-style-type: none"> • Il ruolo della formazione per risolvere i miei veri problemi è pressoché nullo. • Con la formazione si sollevano improbabili aspettative tra i partecipanti. • Ciò che servirebbe veramente qui da noi è più impegno e disciplina: questo la formazione non lo può dare. • La formazione, anche ammesso che serva, agisce su un arco di tempo troppo lungo; qui dobbiamo affrontare sempre di corsa i nostri problemi.

Tabella 1

⁷ Il ricorso alla retorica si manifesta spesso in modo latente attraverso l’uso di particolari forme linguistiche. Un esempio è dato dall’impiego del termine “sensibilizzare” negli obiettivi delle iniziative formative: dire ad es. che “il corso si propone di sensibilizzare i quadri intermedi sulla esigenza di...”, non significa nulla in termini operativi, ma vale a dare enfasi a una opzione gestionale, senza cercare davvero di capire come implementarla.

⁸ Capita spesso ad es. di leggere nelle proposte delle società di formazione che determinate tecniche di formazione esperienziale (come può essere l’*outdoor training*) non rispondano per nulla ad un fenomeno di moda quando siano ben utilizzate (sottintendendo che avviene spesso il contrario).

⁹ Si potrebbe anche parlare di “ipocrisia organizzativa” dando a questo termine il senso tecnico (depurato da connotazioni morali) con cui viene utilizzato da Brunsson (1995), vale a dire come termine che sottolinea la divergenza tra ciò che si può o si deve dire e ciò che si può fare dentro l’organizzazione.

In tali condizioni anche il patto formativo, quando sia previsto, smarrisce le sue potenzialità dialogiche per diventare poco più di un rituale.

Proprio la distanza tra “teorie dichiarate” e “teorie praticate” – volendo riprendere la nota distinzione introdotta da Argyris e Schön, (1974) – che si riscontra tra i vari soggetti interessati lascia intendere quanto problematica possa essere l’acquisizione di una cultura formativa, non uniformemente condivisa (cosa impossibile da ottenere e forse neppure desiderabile), ma almeno tale da rendere possibile un produttivo confronto tra i vari onesti e legittimi punti di vista. La difficoltà ad andare oltre la “formazione apparente” – tema di cui si è discusso da oltre tre decenni nei dibattiti e nelle proposte sulla formazione (Boldizzoni, Gagliardi, 1984) – riflette in buona misura gli ostacoli che si incontrano nell’avviare tale confronto.

Si registra allora come la scarsa consistenza della cultura della formazione si traduca in un diffuso scetticismo sulla possibilità di utilizzare la leva formativa per promuovere effettivamente la crescita delle competenze (intese come “sapere in azione”) che i dipendenti utilizzano e per contribuire allo sviluppo organizzativo.

È a partire da tali considerazioni che si può cogliere il senso di un progetto di *audit* finalizzato a produrre, attorno alla formazione, un ambito discorsivo, se non completamente omogeneo, almeno chiaro per tutti, al riparo da stereotipi e da troppo vistose divergenze tra “teorie dichiarate” e “teorie praticate”.

3. Come impostare un progetto di audit della formazione

Parliamo di *audit* della formazione (o meglio della politica formativa adottata da una data organizzazione) in riferimento alle attività di analisi che possono essere effettuate per rilevare, mettere a confronto, i diversi assunti valoriali latenti relativi alla formazione, come punto di avvio di una riflessione congiunta. Cerchiamo qui di seguito di entrare nel merito delle modalità di effettuazione di tali indagini.

È però necessario premettere come il tema *dell’audit* della formazione conti, soprattutto in Francia, su una pratica significativamente diffusa e su numerose proposte metodologiche. L’approccio che diversi autori propongono è prevalentemente tecnico, incentrato sulla coerenza intrinseca riscontrabile nei piani e nei progetti di formazione delle risorse umane che le organizzazioni adottano¹⁰. Vengono allora esaminate le modalità attraverso cui vengono svolti i processi indicati nella seguente tabella.

indagine e definizione dei bisogni formativi;
definizione degli obiettivi;
selezione delle persona da formare;
definizione dei programmi;
scelta dei formatori;
attuazione degli interventi;
valutazione dei risultati

Tabella 2

¹⁰ Una proposta metodologica di questo tipo, dal titolo *Audit de la cohérence interne de la Formation*, è reperibile in rete alla pagina <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/013/adlf.pdf>, sito consultato il 11-12-2016.

L'evidenziazione dei livelli di congruenza tra le modalità con cui si svolge un dato processo rispetto a tutti gli altri mette in rilievo quali sono i punti forti ed i punti deboli della politica formativa che una organizzazione sta attuando. Ad es. si pone in evidenza come la definizione degli obiettivi sia incoerente con le modalità con cui si indagano i bisogni formativi o con la scelta dei formatori. I risultati che si ottengono in questo modo possono assumere la valenza di piani di miglioramento della politica e dei progetti formativi, in un'ottica coerente con l'adozione di un Sistema di Qualità per la formazione.

Pur non sminuendo la rilevanza di simili analisi, quella che qui proponiamo è una diversa accezione dell'*audit* della formazione. Chiamando in causa, come abbiamo fatto nel paragrafo precedente, la cultura della formazione prima ancora dei processi che portano all'attuazione della politica formativa adottata da una organizzazione, si suggerisce qui un approccio finalizzato essenzialmente – come già detto – a provocare un confronto aperto tra i vari soggetti interessati (*stakeholder*), in modo da rendere espliciti i *frame* cognitivi e valoriali utilizzati quando si discorre di politica formativa, o quando si prendono in considerazione specifiche iniziative. Possiamo parlare di un meta-obiettivo che una siffatta indagine di *audit* assume: quello di far sì che i vari *stakeholder* arrivino a parlare di questioni formative condividendo alcuni basilari punti di riferimento: far emergere gli “assunti base” dei vari attori per arrivare ad un denominatore comune di premesse condivise.

Per ottenere tale risultato occorre metter a confronto la cultura formativa, o meglio le diverse culture formative, riscontrabili nei vertici aziendali con le culture degli altri *stakeholder*: il responsabile del Personale e dell'Ufficio Formazione, gli altri formatori interni, il Servizio Organizzazione, il management intermedio, gli utenti di iniziative di formazione, e altri ancora.

Poiché occorre procedere tenendo conto delle discrasie tra discorsi ufficiali e discorsi privati che si fanno sulla formazione, il percorso di *audit* che qui viene proposto non è solo conoscitivo, ma di influenza sociale, o meglio di ricerca di consenso verso un diverso modello di definizione della politica formativa. Non si tratta solo di fotografare l'esistente, ma produrre cambiamento. L'indagine non può allora essere solo di tipo statistico descrittivo, basato su questionari che coinvolgano un campione ampio rappresentativo dei vari *stakeholder*, ma è necessario piuttosto partire da un gruppo ristretto di “testimoni privilegiati”, che abbia sensibilità al tema dello sviluppo delle Risorse Umane e sufficiente prestigio all'interno dell'organizzazione. Le interviste in profondità vanno condotte in modo da superare eventuali discrasie tra affermazioni ufficiali ed affermazioni private.

Si asserisce non senza ragione nelle proposte commerciali relative al *cultural change* che “*culture starts at the top of the firm*”: di qui deriva l'importanza che il gruppo ristretto di testimoni privilegiati dai quali partire sia formato da dirigenti di elevata responsabilità, attentamente selezionati valutando la loro reputazione aziendale e la loro motivazione ad assumere il compito di definire realisticamente il ruolo che la politica di formazione dovrebbe svolgere. Ad essi si affiancheranno i titolari delle funzioni aziendali più direttamente coinvolte dalla problematica che si intende affrontare¹¹.

Le tematiche che in una tale prospettiva l'*audit* dovrebbe toccare (nel merito delle quali per brevità non è qui possibile entrare compiutamente) sono sintetizzabili come nella figura seguente.

¹¹ Ci si riferisce in particolare al responsabile del Servizio Organizzazione, del Personale e dell'Ufficio Formazione.

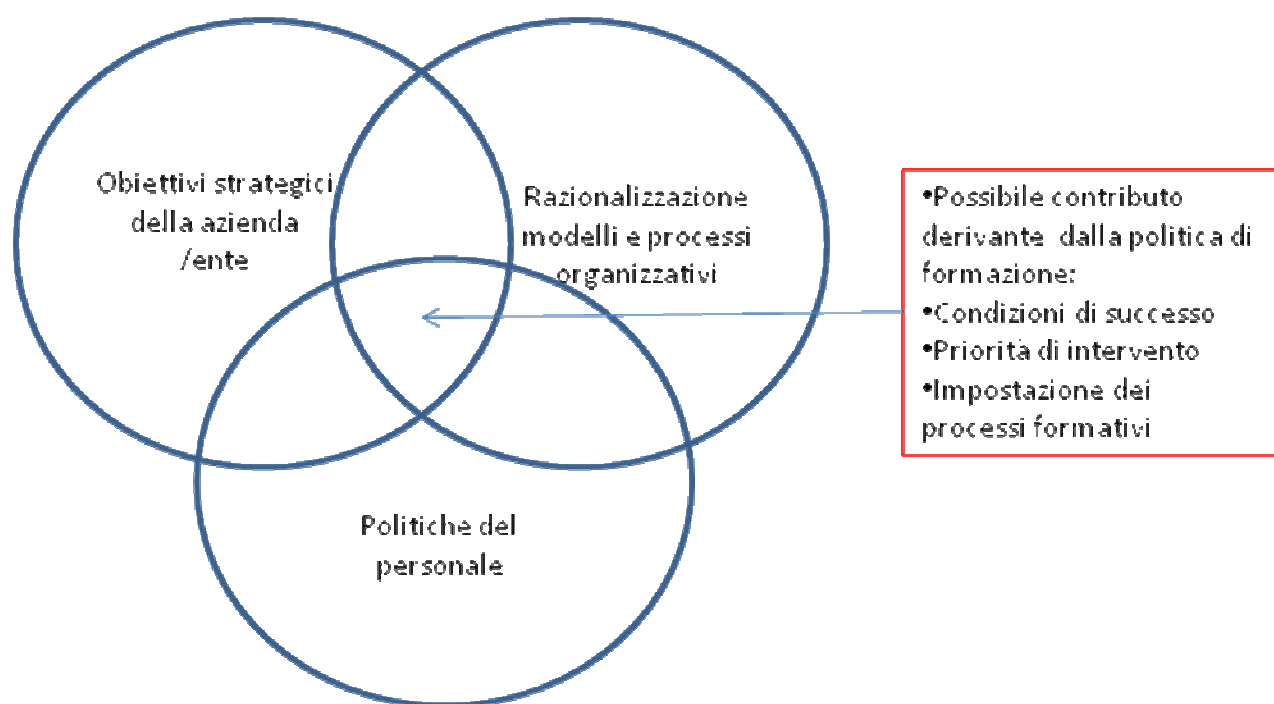


Figura 1

Le modalità di effettuazione dell'indagine possono essere molteplici. Si può ad es. pensare ad un percorso articolato nei seguenti passi:

- interviste individuali alle persone facenti parte del gruppo di testimoni privilegiati;
- stesura di un primo report;
- *panel* di confronto in presenza;
- raccolta *on line* di ulteriori osservazioni e proposte;
- stesura di un primo "referenziale di politica formativa"¹².

Il referenziale che emerge al termine del suddetto percorso dovrà esprimere, come evidenziato nella Figura 1, una serie di proposizioni su quali si ritiene debbano essere:

- I possibili contributi alla crescita del personale ed allo sviluppo organizzativo derivanti dalla politica di formazione;
- Le generali condizioni di successo (specie per superare la formazione apparente);
- Le priorità di intervento;
- Le coordinate d'impostazione dei processi formativi¹³.

Sotto i titoli generali di una siffatta rubrica possono ovviamente trovare spazio indicazioni più specifiche quali ad es. come legare tra loro i contesti di apprendimento formale e on the job, come valorizzare le competenze interne nei progetti formativi, il ricorso alle nuove tecnologie a supporto dei processi di apprendimento, etc.

Vi è da sottolineare ulteriormente come l'indagine in questione non si sviluppi in una dimensione meramente tecnica, ma – mirando ad implementare una nuova cultura della formazione attraverso l'esercizio di una serie di possibili opzioni – assume una finalità "politica", nel senso di una necessaria presa di posizione non solo tra punti di vista differenti sul modo di fare formazione, ma anche tra equilibri aziendali ed interessi potenzialmente antagonisti e conflittuali. La Fig. 1 cerca di mettere in evidenza come non si possa parlare di

¹² L'espressione "referenziale di politica formativa" è mutuata dalla letteratura francese sul tema, dove il termine *référentiel* è da intendersi come sistema di coordinate che debbono selezionare e guidare i progetti formativi.

¹³ Le coordinate presenti in questa sezione possono riferirsi ai processi elencati nella Tabella 2.

politica formativa senza entrare nel merito della *governance* aziendale, della *people strategy*, del ridisegno dei processi e dello sviluppo organizzativo, temi che vedono spesso la funzione del personale *off-limits*. Oltre ad una robusta committenza, vi è la necessità che il lavoro sia coordinato (particolarmente nella stesura referenziale di politica formativa) da persone che abbiano una visione ampia, non solo delle metodologie formative, ma del ruolo che la formazione può giocare come leva del cambiamento.

Dopo essere pervenuti ad un primo referenziale di politica formativa si può, in vista della sua implementazione, estendere il confronto ad altri *stakeholder* al fine di acquisire ulteriori punti di vista, valutare il grado di consenso ed eventuali suggerimenti implementativi.

Anche in questa seconda fare il percorso di indagine (da modulare secondo le specificità del contesto organizzativo) farà appello a metodi di indagine qualitativa, piuttosto che a metodi quantitativi: oltre alle interviste libere, si potrà far ricorso a *focus group*, ricostruzione delle forme linguistiche (effettuata ad es. sulle schede di valutazione di fine corso), richieste di narrazione per iscritto della propria esperienza ed altro ancora.

Il report finale che emergerà al termine del percorso di *audit* della formazione darà conto di quanto complessivamente emerso (anche delle divergenze registrate tra i diversi punti di vista). Eventuali insuccessi nell'attuazione di un percorso di *audit*, per come lo si è voluto qui tratteggiare, rappresentano indicatori di resistenze che si incontrano nel far produttivamente evolvere la cultura della formazione presente all'interno dell'organizzazione presa in esame. Forse, in una simile circostanza, è utile prendere atto di come diventi problematico considerare la formazione come leva per il cambiamento e diventi quindi assai difficile parlare di ritorno degli investimenti formativi.

Bibliografia

Argyris, C., & Schon, D. (1974) *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, Jossey Bass.

Boldizzoni D., Gagliardi P., a cura di (1984), *Oltre la formazione apparente: investimenti in educazione e strategie d'impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore.

Brunsson N., *Idee e azioni: la giustificazione e l'ipocrisia come alternative al controllo*, in Bacharach S. B., Gagliardi P., Mundell B. (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Milano, Guerini e Associati, 1995.

Geertz C. (1973), *The Interpretation of Culture*, N.Y., Basic Book.

Mattalucci L., Sarati E. (2011), "La cultura della formazione nel panorama aziendale: elementi di criticità, *best practice* e riflessioni possibili", in *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, Anno II, N. 1.

Schein E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass; trad. it.: *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Guerini e Associati, 1990.

Siehl C., Martin J. (1984), "The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?", in Hunt J., Hosking D., Schriesheim C., Stewart R. (eds). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, Elmsford, N.Y. Pergamon. pp. 227-39.

Testa M.R., Sipe L.J. (2013), "The Organizational Culture Audit: Countering Cultural Ambiguity in the Service Context" in *Open Journal of Leadership*, Vol. 2, N. 2, pp. 36-44, reperibile on line al link: http://file.scirp.org/pdf/OJL_2013061316263104.pdf, sito consultato il 12-12-2016.

LEARNING REVOLUTION? COME LE NUOVE TECNOLOGIE STANNO MODIFICANDO IL MODO IN CUI APPRENDIAMO

di Tiziana Teruzzi

1. Introduzione e posizionamento del tema

We need to show reverence for the past, but not live in it.
(D.Needleman)

Tecnologia digitale e social network stanno diventando sempre più protagonisti delle nostre vite, contribuendo a innescare piccoli e grandi cambiamenti nelle abitudini socio-culturali, a tal punto che, forse, di alcune trasformazioni non siamo totalmente consapevoli. Stiamo anzitutto assistendo all'effetto della trasformazione del modo di apprendere: una vera e propria *learning revolution* che si sta concretizzando in una modalità diversa di produrre, trasferire e condividere conoscenza attraverso i media tecnologici.

Il tema dell'apprendimento e della sua evoluzione è di per sé molto vasto e coinvolge diversi punti di osservazione. Provando a regolare progressivamente lo zoom possiamo riscontrare un primo livello di trasformazione dell'apprendimento nel campo della formazione organizzativa. Occupandomi di questo campo per professione inizierò a tracciare i principali tratti di metamorfosi della formazione degli adulti – nella forma e nel contenuto – per mezzo dei new media tecnologici. Questa trasformazione fa sorgere interessanti interrogativi su quanto siano efficaci ai fini dell'apprendimento i nuovi strumenti a disposizione (come MOOC, *serious game*, *virtual learning environment*, *augmented reality*) e, in particolare, sul senso più profondo di cosa significa *innovare* nell'ambito della formazione. Le nuove tecnologie di fatto aprono scenari molto interessanti e complessi e ci offrono un terreno fertile per la discussione anche su come, e in che senso, può evolvere il ruolo del formatore.

Allargando il campo di osservazione, la *learning revolution* sta più generalmente impattando sul sistema scolastico e accademico e le rispettive metodologie didattiche. Alzando ancor di più lo sguardo, l'esposizione alla tecnologia sta modificando il modo attraverso il quale le persone interagiscono tra loro, sta contaminando le ritualità sociali, sta impattando addirittura sull'evoluzione del nostro sistema cerebrale. Su questi due campi di osservazione mi permetto di fare qualche accenno con l'intento, attraverso questo articolo, di aprire il dialogo su un tema complesso, suscitando qualche interrogativo per successivi contributi di altri colleghi.

2. L'impatto della *Learning Revolution* sulla formazione aziendale

Iniziamo affermando che i *new digital media* hanno la potenzialità intrinseca di aumentare l'apprendimento, di intensificare l'esperienza formativa e di dilatare il momento di esposizione a nuovi stimoli e contenuti. L'espressione che ben sintetizza quanto appena scritto è *augmented learning (AL)*, definibile come

«una tecnica di apprendimento *on-demand* dove il contesto di apprendimento, che non necessariamente è la classe o il laboratorio, si adatta alle esigenze e alle richieste dell'allievo» (E. Klopfer, 2008).

Le tecnologie disponibili per innescare questo *augmented learning* prevedono *touch screen*, riconoscitori vocali, applicazioni interattive e quant'altro possa supportare e stimolare il partecipante con input testuali, sonori o grafici. In un siffatto contesto è il partecipante che sceglie come orientare e regolare il proprio apprendimento e l'ambiente formativo si adatta di conseguenza.

Progettare un intervento formativo attraverso le nuove tecnologie implica in primo luogo ridefinire il concetto di spazio/ambiente di apprendimento andando oltre la costrizione architettonica dell'aula, e questo è un punto chiave della *learning revolution*. Con ciò non si intende che l'esperienza d'aula debba necessariamente assumere meno peso o rilevanza: anzi, può diventare il momento *clou* per la messa in gioco delle competenze acquisite attraverso le altre occasioni *oltre* l'aula previste dal percorso di sviluppo. In tal senso le nuove tecnologie diventano un'opportunità per aumentare l'offerta formativa e per calare maggiormente nel concreto il concetto di formazione continua¹. Non prendere in considerazione, nella progettazione degli interventi formativi, i vantaggi di tali strumenti può rappresentare, nel lungo periodo, un'occasione persa (Orlandini, 2012).

Vediamo più da vicino da quali punti di vista l'apprendimento si intende aumentato rispetto ad una, ormai, "tradizionale" formazione d'aula in via esclusiva.

2.1. L'apprendimento è aumentato quanto a collaborazione

Scegliere di inserire nella progettazione di un percorso formativo le nuove tecnologie contribuisce a costruire un ambiente di apprendimento con maggiori stimoli di tipo collaborativo ed integrativo per i partecipanti, i quali non si ritrovano vincolati da un preciso momento d'aula, che di solito non possono scegliere di posizionare autonomamente in agenda.

Come scrive Cecchinato (2014, p.11):

«I saperi che la rete digitale veicola non sono più fissi e definiti come nel testo stampato, ma fluidi e in divenire; non sono più codificati attraverso l'unico medium della scrittura, ma integrano molti media e originali strategie comunicative; non seguono più la linearità del testo scritto, ma la reticolarità dell'ipertestualità; non sono più prodotti da professionisti, ma vi partecipiamo tutti».

¹ Secondo il paradigma *lifelong learning* la formazione si intende estesa a tutto l'arco della vita traducendosi in costruzione sociale di competenze e comportando una continua acquisizione di nuove conoscenze. Un concetto presente già dal 1960 e promosso dall'UNESCO come principio guida per il rinnovamento dell'istruzione. Volutamente non entrando nelle sfaccettature politiche del costrutto consideriamo che al momento attuale gli individui si rapportano a nuovi contenuti sempre più veicolati e sostenuti dalle nuove tecnologie e che questo alimenta il processo di formazione continua, talvolta in modo inconsapevole per gli stessi soggetti.

In un ambiente tecnologico infatti la conoscenza si costruisce insieme agli altri attraverso protocolli che incoraggiano la cooperazione e lo scambio simultaneo di informazioni. Già “semplici” sistemi di gestione documentale² col pretesto dell’archiviazione di dati favoriscono l’interazione e la costruzione di materiali, generando nuovi apprendimenti e condivisione di conoscenze. In un quadro più ampio la collaborazione coordinata di milioni di persone a progetti condivisi contribuisce a generare processi di “intelligenza collettiva” (Lévy, 1996) e di “saggezza della folla” (Surowiecki, 2007).

Per questo un programma formativo di tipo ibrido (*blended learning*³), che alterna cioè momenti di formazione collettiva in presenza e occasioni di apprendimento autonomo o/e a distanza, aumenta in modo considerevole le occasioni per i partecipanti di interfacciarsi con altri co-costruttori del sapere: prima, durante e dopo il percorso nel quale sono inseriti.

2.2. Un caso di applicazione della metodologia blended learning

Nella mia esperienza recente ho sperimentato quanto sopra in un progetto dedicato ad una cinquantina di Manager di una società di *Information Technology*, pensato per potenziare le competenze di people management. L’architettura del progetto prevedeva diversi livelli di interazione con altrettanti diversi strumenti e ambienti formativi:

- primo livello di interazione (training in presenza): il grande gruppo ha dapprima partecipato ad un *kick-off* di lancio del progetto, durante il quale i Manager hanno potuto intrecciare nuove relazioni o consolidare quelle esistenti, oltre che avviare un rapporto con il trainer che li avrebbe seguiti lungo tutto il percorso. Il *kick-off* è servito anche per allineare i partecipanti su alcuni contenuti specifici di *leadership* e *people management* e descrivere la metodologia di lavoro che sarebbe partita a valle dell’incontro. In questa fase l’agire in presenza attraverso un contesto plenario è risultato di vitale importanza per avviare il legame coi partecipanti e innescare l’*engagement* sul programma. A chiusura del progetto tutti i partecipanti si sono ritrovati nuovamente insieme in un momento conclusivo per la presentazione dei risultati del percorso, e anche in questa occasione più celebrativa il contatto di persona è stato il medium più adeguato.
- secondo livello di interazione (*web training session*): i Manager suddivisi in 8 sottogruppi hanno in seguito partecipato a 8 *web session*, con cadenza mensile, durante le quali si sono confrontati col formatore rispetto a casi reali di gestione delle risorse, oltre che approfondire specifici contenuti manageriali (come dare feedback, come effettuare la valutazione delle performance, come sostenere la motivazione delle persone). In questa seconda fase è stata utilizzata una piattaforma di *web conference* con la possibilità di interagire attraverso la *web cam*, di condividere

²Come ad esempio Google Drive, Dropbox, Evernote

³In letteratura si utilizzano come sinonimi di *blended learning* i termini "apprendimento ibrido", "technology-mediated instruction", "web-enhanced instruction", e "mixed-mode instruction". Nel 2006 con la pubblicazione del primo *Handbook of Blended Learning* a cura di Bonk and Graham il termine *blended learning* assume un significato più definito e contraddistinto da una precisa metodologia. Gli autori così definiscono la metodologia di didattica alternativa alla formazione esclusivamente faccia a faccia: «Th[is] working definition ... reflects the idea that [blended learning] is the combination of instruction from two historically separate models of teaching and learning: traditional F2F learning systems and distributed learning systems. It also emphasizes the central role of computer-based technologies in blended learning. (2006, p. 5)»

documenti, di elaborare materiale testuale simultaneo. Lo svolgimento di *virtual classroom*, seppur utilizzando una componente tecnologica “moderata”, ha consentito una buona interattività quasi al pari di un’interazione in presenza; con il vantaggio di una maggiore ottimizzazione dei tempi dedicati alla formazione, l’annullamento delle spese di trasferta di docente e partecipanti, oltre che del costo relativo all’utilizzo delle sale di formazione. Allo scopo di mantenere alta la partecipazione dei Manager e assicurarsi la loro presenza on-line è stato implementato un sistema a punti che prevedeva l’accumulo di *credit* per ogni *web session* frequentata, al quale il formatore ne poteva aggiungere altri, a sua discrezione, a seconda del livello di partecipazione e contributo espresso dal singolo partecipante. Questa spinta competitiva ha reso più frizzanti le dinamiche e caricato di attesa il finale del programma che ha poi visto proclamare il Manager col punteggio più elevato. Inoltre l’innesto di questa dinamica di *gaming* ha avuto un impatto molto positivo sull’adesione alle *web session*, pressoché totale, da parte di tutti i Manager. Gli stessi a fine progetto hanno inoltre affermato che la possibilità di concentrare la formazione in due ore al mese con la formula a distanza è stata vincente per una loro ottimale gestione del tempo, limitando il rischio di non poter partecipare alle sessioni.

- terzo livello di interazione (*peer coaching* in presenza o a distanza): tra una *web session* e l’altra i Manager suddivisi in gruppi ancora più ristretti avevano il compito di organizzare una sessione di *peer-coaching*, a loro scelta in presenza o in modalità *video-conference*. Questo ulteriore momento di incontro gestito in piena autonomia era dedicato a lavorare su casi concreti legati per lo più all’operatività quotidiana, a discutere di prassi organizzative, a scambiarsi *best practice*, a condividere semplicemente informazioni. In questo caso la scelta del mezzo tecnologico è stata demandata ai partecipanti, così come la numerosità degli incontri, sensibilizzando al massimo la responsabilità individuale degli stessi.

Utilizzare una metodologia ibrida per questo programma ha avuto un impatto positivo sia in termini di gradimento sia di efficacia complessiva dell’intervento. Inoltre, poter accompagnare i Manager in un periodo più lungo è risultato particolarmente funzionale al risultato, grazie alla possibilità di aprire in modo sistematico finestre formative, seppur brevi, ma decisamente radicate nell’esperienza quotidiana. Sul piano della relazione, inoltre, i partecipanti hanno avuto l’opportunità di fare networking e di mettere in campo nuovi modi di collaborare tra pari che, a distanza di un anno dalla conclusione dell’intervento, stanno tutt’ora mantenendo attivi.

2.3. L’apprendimento è aumentato quanto responsabilità personale di chi apprende

La tecnologia digitale posiziona chi vuole imparare qualcosa al centro del processo di apprendimento e come autore del processo stesso. Allargando per un attimo il discorso, la didattica frontale che vede il docente in qualità di esperto di un tema e lascia i partecipanti in una modalità più passiva di ricezione dei contenuti è tramontata già da un pezzo, sia in ambito formativo aziendale, sia più estesamente in ambito scolastico e accademico. Più di vent’anni fa, infatti, King (1993) introduceva un cambio di paradigma, “*from sage on the stage to guide on the side*” sottolineando i limiti dell’apprendimento centrato sul docente e invitando quest’ultimo a scendere dal piedistallo della conoscenza; da qui sono stati avanzati

diversi cambiamenti quanto a metodologia didattica sia nel mondo della scuola (maggiormente all'estero che non nel nostro paese) sia in quello della formazione degli adulti. Questo è stato a mio avviso l'inizio della *learning devolution*, segnando il passaggio di paradigma da una didattica fondamentalmente istruzionista ad una più costruttivista e sociale, all'interno della quale ogni studente è abilitato a costruire attivamente e con gli altri la propria conoscenza. Numerosi autori hanno messo in evidenza i limiti della lezione tradizionale come strategia di apprendimento (Brandford, Brown e Cocking, 1999; Butchart, Handfield e Restall, 2009).

D'altra parte la diffusione del costruttivismo (con i profondi interrogativi sulla pedagogia e sulla modalità di apprendimento di Dewey⁴ e poi di Bruner) ha posto sempre più l'accento sull'importanza delle condizioni e degli strumenti di apprendimento più che sui contenuti veicolati. L'interazione poi tra soggetti che apprendono è, inoltre, funzionale al processo e alla messa in gioco degli apprendimenti, così come evidenziato dal costrutto di *comunità di pratica*⁵ di Wenger, dimensione sociale che le nuove tecnologie rendono di facile costruzione e avvio, implicando comunque un preciso lavoro di alimentazione per mantenere queste comunità vitali e produttive.

I new media rendono quindi più rapida l'attivazione di chi apprende, poiché stimolato da un maggior numero di strumenti, e facilitano l'attivazione di connessioni e la costruzione di ambienti di apprendimento che stimolano la produzione di conoscenza rinforzando l'apprendimento stesso. La tecnologia inoltre apre anche qualche possibilità in più rispetto al controllo dell'apprendimento nei termini di una maggiore autoregolazione dello stesso da parte del soggetto. La navigazione libera di risorse interconnesse rende i partecipanti produttori attivi di percorsi personali di conoscenza piuttosto che semplici fruitori (Bolter e Grusin, 2002). Così facendo si stimola maggiormente la responsabilità personale per quello che si decide di apprendere, ottenendo una maggiore autonomia e intraprendenza nello scegliere i contesti di apprendimento e i relativi strumenti da parte dei partecipanti.

Ritornando col focus sull'ambito della formazione aziendale, oggi i partecipanti mostrano il desiderio di sentirsi più coinvolti nei processi e nelle modalità di raggiungimento dei risultati di apprendimento, hanno l'esigenza di generare connessioni all'interno del gruppo specifico per il percorso in atto e all'interno dei gruppi collegati per i processi innescati dalla formazione in corso, mantenendo ferma la possibilità di effettuare scelte in autonomia.

Per dare una risposta a queste esigenze negli ultimi anni istituti accademici e società di formazione hanno dato più spazio allo sviluppo di corsi on-line, meglio conosciuti come *MOOC (Massive Open Online Course)*⁶: un MOOC è un corso aperto, partecipativo, ramificato e supporta un sistema di *life-long learning*. Mettere a disposizione questo strumento implica molto di più che dare l'opportunità a un gran numero di partecipanti di

⁴ L'autore, noto come fondatore dell'*attivismo pedagogico*, inserisce nel dibattito pedagogico degli anni '60 dello scorso secolo il concetto di "educazione attiva" e il "metodo dei problemi", intendendo con questo «l'intervento attivo dell'alunno nel processo di formazione delle sue idee, in quanto più agisce nel mondo, più impara e quanto più impara, tanto più agisce».

⁵ Le comunità di pratica sono un insieme di relazioni durature tra persone, attività e mondo, in connessione e parziale sovrapposizione con altre comunità di pratica (Lave, Wenger, 1991). Gli autori sostengono che l'apprendimento non deve essere considerato semplicemente come la trasmissione di conoscenza astratta e decontestualizzata da un individuo all'altro, ma come un processo sociale in cui la conoscenza è co-costruita, suggerendo che tale apprendimento è situato in un contesto specifico e integrato all'interno di un particolare ambiente sociale e fisico.

⁶ L'acronimo MOOC (*Massive Open Online Course*) appare per la prima volta nel 2008 quando Siemens e Downes decisero di aprire il loro corso "Connettivismo e Conoscenza Connettiva", originariamente pensato per 25 studenti dell'Università del Manitoba, ad altri 2.300 studenti da remoto. Gli studenti erano liberi di partecipare gratuitamente e contribuire al corso scegliendo i loro strumenti e contribuendo alla costruzione dei contenuti.

usufruire di un percorso formativo a distanza. I MOOC, infatti, permettono di costruire un sapere collettivo attorno ad un corso, alimentando connessioni multilivello, sviluppando sinergie e favorendo la proliferazione di nuove idee. Questo perché i partecipanti sono stimolati a contribuire, non solo fornendo contenuti ma anche argomentandoli, e a creare il proprio *learning space*.

I MOOC sono senza dubbio un mezzo efficace per rendere le informazioni ampiamente disponibili e si rivelano una soluzione formativa economicamente competitiva⁷. L'accesso ai MOOC facilita inoltre l'applicazione del modello "*flipped classroom*", una metodologia che lascia al partecipante l'autonomia e la responsabilità di assimilare i contenuti prima della sessione d'aula in presenza, dedicata interamente all'applicazione delle conoscenze maturate e all'esercizio delle competenze. La criticità di questo tipo di formazione applicata al contesto aziendale è mantenere alta la motivazione dei dipendenti nel seguire con impegno tutto il percorso⁸, perché non venga vissuto come un dovere da inserire tra un'attività e un'altra (o, come talvolta accade, un'attività da svolgere in concomitanza con altre). Se però l'autoformazione on-line rappresenta una parte del processo formativo che prevede altri strumenti generativi d'apprendimento, e se lungo il percorso il partecipante è supportato e costantemente ingaggiato da una figura di riferimento (il consulente attivo sul progetto o anche un referente HR), allora si ottiene una maggiore efficacia dell'investimento complessivo e una migliore tenuta motivazionale dei singoli.

2.3. L'apprendimento è aumentato quanto a learning experience

I new digital media hanno la potenzialità di rendere l'esperienza didattica altamente personalizzata e particolarmente attraente sul piano ludico e di intrattenimento. Allargando per un attimo il punto di osservazione possiamo notare un trend generale della società verso l'uso di applicazioni "*game design*". Il *gaming*, infatti, è presente in molte delle nostre attività quotidiane, complice anche la diffusione dei dispositivi di uso comune (smartphone, tablet) e stiamo riscoprendo la facilità dell'apprendimento attraverso l'intuizione, la risoluzione di problemi, la scoperta. In altre parole stiamo ri-sperimentando l'immediatezza dell'imparare giocando. Van Eck (2006) afferma che il gioco è un principio primario di socializzazione e uno dei meccanismi di apprendimento comune a tutte le culture umane e a molte specie animali. In letteratura sono presenti molti studi che attestano l'efficacia dei giochi ai fini dell'apprendimento con una ripercussione positiva anche sul piano della motivazione dei partecipanti (Jacobs & Dempsey, 1993; Pannese & Carlesi, 2007; Fenouillet, Kaplan, 2009). Questo perché il gioco consente di rendere familiari cose nuove, di perfezionare competenze in uso e di abbracciare il cambiamento.

Sono sempre di più le organizzazioni che inseriscono nei loro percorsi formativi i *serious game*⁹, applicazioni che ricalcano la logica dei videogame, ad esempio per addestrare i dipendenti sulle tematiche della sicurezza o anche per fortificare le soft skills. Anche se i costi di progettazione e sviluppo di un *serious game* rimangono piuttosto impegnativi, il trend per i prossimi anni va nella direzione di una maggiore richiesta di questo tipo di strumento,

⁷ La maggior parte dei MOOC è gratuita, ma alcuni offrono un documento che attesti i risultati ottenuti per una somma che va dai 50 ai 400 euro.

⁸ Nel 2012 Coursera una delle principali piattaforme ospitanti MOOC da tutto il mondo ha stimato che, su una media di circa 50.000 studenti iscritti ad un corso, solo il 5% lo porta a termine.

⁹ I serious games ripropongono situazioni reali, per esempio situazioni lavorative o rapporti interpersonali, chiedendo al soggetto di affrontare una serie di problemi concreti che permettono la creazione e la modificazione degli schemi.

visto comunque in una prospettiva integrata e non esclusiva per lo sviluppo delle competenze.

3. Prospettive per la formazione e impatto sul ruolo del consulente

«I soggetti che formano e i soggetti in formazione, le persone quindi e il loro valore aggiunto in termini di apporto umano e di conoscenza, rappresentano gli elementi strategici di qualsiasi azione formativa, prima ancora delle tecnologie scelte per la sua realizzazione»

(L. Orlandini, 2012)

Possiamo sintetizzare le riflessioni precedenti affermando che la tecnologia digitale ha indubbiamente ampliato la gamma degli strumenti di formazione disponibili e che anche le architetture dei programmi formativi possono risultare più dinamiche e stimolanti se mediate da tali realtà. Forse sarebbe troppo semplicistico orientarsi totalmente su questi strumenti cavalcando l'onda dell'innovazione e dell'attrazione per essi. Quale innovazione infatti è richiesta a chi si occupa di educazione degli adulti?

Partiamo dal fatto che i partecipanti hanno aspettative diverse nei riguardi della formazione e che un sistema di apprendimento, per risultare adeguatamente attraente e motivante, è preferibile che sia percepito come:

- altamente attrattivo e coinvolgente;
- capace di innescare emozioni positive;
- abilitante la capacità di costruzione di significato del singolo;
- flessibile nell'erogazione dei contenuti;
- accessibile da qualsiasi *device*;
- stimolante la sperimentazione e l'innovazione.

Aggiungiamo che le organizzazioni devono affrontare un mercato sempre più competitivo e fluido e che pertanto hanno esigenza di:

- formare i propri collaboratori più in fretta, aggiornando velocemente le competenze e riducendo al minimo il tempo di distacco dall'attività professionale;
- sostenere il *networking* interno e alimentare il sistema di *knowledge management*, aspettandosi che la formazione sia coinvolgente e generativa di connessioni e di saperi;
- dimostrare l'efficacia della formazione, richiedendo sempre più precisi parametri di monitoraggio degli interventi in pianificazione.

Dato questo contesto e provando a sistematizzare l'esperienza che ho maturato negli ultimi anni posso affermare che il cambiamento necessario per i professionisti della formazione sia principalmente sul versante del servizio al cliente e non, esclusivamente, sul piano degli strumenti da utilizzare per svolgere il proprio mestiere.

Il consulente-formatore dà un servizio alle persone, prima, e all'organizzazione, quindi, quando è un facilitatore dei processi di apprendimento e di cambiamento. E questa non è una novità. Quello che cambia oggi è il ritmo del cambiamento e sono gli ambienti all'interno dei quali il professionista gioca il suo ruolo di agente di cambiamento. Partecipare da protagonisti all'interno della *learning revolution* richiede, infatti, di mostrarsi eccellenti nella capacità di gestire processi multilivello, dialogando con i diversi strumenti digitali, sostenendo un lavoro *ad personam* e un'interazione a gruppo allargato, dimostrando concretamente il risultato del proprio lavoro costruendo parametri di efficacia.

Le nuove tecnologie ci aprono una grande opportunità, quella di sviluppare processi formativi “ecologici”, che in un senso letteralmente psicologico del termine significa utilizzare un qualcosa che è naturale. Innovare nella formazione significa allora dimostrare di saper utilizzare al meglio quello che le persone stanno imparando ad utilizzare in modo naturale, la tecnologia. Questo non significa mettere la tecnologia al centro dell’apprendimento: al contrario al centro è importante che rimanga la persona che apprende. Occorre però distinguere tra i processi che può fare la mente umana e quelli che si possono delegare alla tecnologia arrivando ad una sapiente alchimia di stimoli che possano accelerare la trasformazione e l’evoluzione dell’individuo e delle organizzazioni.

4. L’interazione uomo-macchina: spunti di riflessione

«Le tante tecnologie di oggi stanno liberando le nostre menti, permettendoci di sapere di più, fare di più e interagire con più persone di quante vorremmo, in modi sempre più vari».

(Rosati, 2008)

Volendo, anche indicando una breve rassegna di studi di riferimento, ampliare e rilanciare per futuri approfondimenti il concetto di rivoluzione dell’apprendimento, troviamo autori e correnti di pensiero che affermano che i cambiamenti nell’apprendimento che stiamo osservando sono la conseguenza di una trasformazione più profonda a livello del nostro sistema cerebrale il quale sta imparando ad interfacciarsi con le nuove tecnologie. Le neuroscienze dal canto loro affermano con certezza che i cervelli umani cambiano dal punto di vista fisico in risposta all’ambiente in cui sono inseriti: il cervello si riorganizza continuamente, sia da bambini sia nella vita adulta, un fenomeno tecnicamente noto come neuroplasticità cerebrale.

Uno di questi autori, Prensky, introduce a tal proposito il discusso concetto di *brain gain* o “mente aumentata”:

«Poiché mente e cervello sono un tutt’uno, qualsiasi potenziamento dell’una porta a un potenziamento dell’altro: estendendo le nostre menti, la tecnologia estende i nostri cervelli» (2013).

In altre parole, tramite una simbiosi con la tecnologia, il nostro cervello starebbe rapidamente acquistando potenza e capacità. Seguendo il pensiero dell’autore («Associando queste tecnologie esterne ai nostri cervelli e alle nostre menti, abbiamo inaugurato un’era di intenso potenziamento del cervello»), per mezzo delle tecnologie gli esseri umani possono concentrarsi di più, calcolare di più, analizzare di più, connettersi di più, comunicare di più e creare di più di quanto non abbiano mai fatto prima in tutta la loro storia. Questa commistione tra mente e tecnologia sarebbe molto più evidente e naturale per i cosiddetti “*nativi digitali*”¹⁰, categoria generazionale sulla quale il dibattito è tutt’ora molto aperto.

Le pubblicazioni di Prensky hanno avuto in Italia una eco positiva da parte di Ferri che introduce il concetto di *digital intelligence*, con l’intenzione di espandere le ricerche di

¹⁰Termine coniato da Marc Prensky nel suo articolo “Digital Natives, Digital Immigrants” (2001) facendo riferimento alle persone nate dopo il 1985. L’autore scrive che i ragazzi cresciuti con il computer «pensano in modo diverso da noi; sviluppano menti ipertestuali; saltano da una cosa all’altra. È come se le loro strutture cognitive fossero parallele, non sequenziali» (Prensky 2013). Tutte le persone nate prima di questa data sono definiti “immigrati digitali” cioè persone che si sono approcciate al “linguaggio digitale” soltanto in una fase successiva della loro vita. I nativi digitali sono dunque i madrelingua di questo linguaggio.

Gardner sulla pluralità di forme di intelligenza. In modo molto esplicito, nel suo libro *Nativi Digitali* l'autore scrive:

«La nostra opinione, in proposito, è piuttosto radicale: i nativi digitali esistono e la loro differenza specifica è l'intelligenza digitale» (2011, p. 80).

Casati (2013), schierato dalla parte diametralmente opposta a queste affermazioni, sostiene invece che i cosiddetti "nativi digitali" dispongono di un maggiore accesso alle informazioni e non di conoscenza maggiore, e che questo non li differenzia, né li rende di per sé più evoluti. Smentisce inoltre il concetto di "intelligenza digitale" ricollegando quest'ultima a una semplice abitudine a interagire con le interfacce elettroniche; non richiedendo pertanto competenze specifiche non può essere definita intelligenza. Dello stesso parere anche Israel (2014) che sottolinea una sorta di disinvoltura nell'uso degli strumenti digitali da parte delle nuove generazioni precisando tuttavia che questo non implica una reale consapevolezza sull'uso e finalità dei dispositivi stessi.

Probabilmente il dibattito sul fatto che l'esposizione alla tecnologia modifica l'anatomia e il funzionamento cerebrale è lungi dal concludersi e di sicuro saprà sorprenderci.

Spostando lievemente di lato il campo di osservazione si apre il tema, altrettanto discusso, di come la tecnologia stia impattando sui sistemi sociali. È innegabile che stiamo assistendo a profondi mutamenti sul piano sociale, delle ritualità condivise, del modo di avviare e mantenere relazioni. Su questo aspetto mi permetto di tracciare due prospettive, a partire dalle quali i colleghi sociologi e antropologi possono di sicuro alimentare il dialogo. Ci si può infatti interrogare se all'interno della relazione uomo-macchina sono le nuove tecnologie ad influenzare e modificare i sistemi sociali o se sono i cambiamenti sociali ad aprire il campo allo sviluppo di progressi tecnologici. In altre parole la tecnologia ci cambia la vita o è il procedere della nostra vita a far evolvere la tecnologia?

A fronte di questo interrogativo, in letteratura troviamo principalmente due scuole di pensiero: il determinismo tecnologico (McLuhan) e il costruzionismo sociale (Williams).

Secondo la prima teoria l'utilizzo di uno strumento tecnologico impatta fortemente sul pensiero e sul sentire di chi lo utilizza e modifica la comunicazione e la costruzione delle relazioni sociali. McLuhan sposta il focus della comunicazione umana dal contenuto del messaggio al mezzo con cui il messaggio è veicolato, il quale "controlla e plasma le proporzioni e la forma dell'associazione e dell'azione umana" (McLuhan, 1964). Il determinismo tecnologico, dunque, attribuisce ai media la capacità di influenzare e di trasformare la società. In questo approccio la tecnologia è considerata come avente una propria identità e un'esistenza esterna alla società in cui si diffonde: in altre parole non è più l'uomo a scegliere la direzione del suo progresso, ma è la tecnologia a scegliere per suo conto. Inoltre, nella relazione tra tecnologia e cultura, la tecnologia sembra detenere un ruolo attivo, mentre la componente culturale mostra un ruolo secondario, poiché non agisce sulla tecnologia, ma si adatta ad essa.

Interessanti su questa linea le riflessioni sul concetto di "intelligenza connettiva"¹¹ del sociologo Derrick de Kerckhove (2016), erede di McLuhan, che enfatizza le grandi

¹¹ De Kerckhove parte dal costrutto di intelligenza collettiva di Lévy (1994), definibile come "un'intelligenza distribuita ovunque, continuamente valorizzata, coordinata in tempo reale, che porta a una mobilitazione effettiva delle competenze". L'intelligenza collettiva è il prodotto della memoria collettiva, dell'immaginario collettivo, e diventa progetto quando l'uomo mette a disposizione della collettività, appunto, gli strumenti che permettono una interazione tra gli individui. Il costrutto di intelligenza connettiva segue quello di connettivismo di George Siemens e Stephen Downes, termine coniato per contraddistinguere una nuova forma di apprendimento che si concretizza nello sviluppo di nodi di informazione sapientemente connessi tra loro. Anche per questi autori la tecnologia sta modificando il modo con il quale stabiliamo connessioni e ci sta proponendo uno spazio diverso, esterno, collettivo, per immagazzinarne i dati.

opportunità di connessione, di collegamento, e di messa in relazione delle intelligenze offerte dalle nuove tecnologie. Con la presenza dei nuovi media, con Internet e la rete, il modo di conoscere è cambiato, così come sono cambiati i processi mentali e le modalità di comunicazione e di espressione collegati.

All'opposto rispetto al determinismo tecnologico, in una posizione più netta, è possibile rintracciare alcune teorie costruttiviste per le quali la comparsa di una tecnologia in una società dipende strettamente dalle condizioni economiche e dalle trasformazioni sociali e culturali che la precedono. Per Williams (1989) il mezzo tecnologico ha un'origine psicosociale e nasce dallo sviluppo e dalla riconfigurazione di una cultura per raggiungere un obiettivo stabilito socialmente. L'effetto sull'utente perciò dipende solo dall'esposizione e dall'effettivo utilizzo del mezzo.

Riva, perseguendo un approccio integrato, sostiene che i due approcci sono da considerarsi complementari, in quanto si focalizzano su specifiche fasi del processo di introduzione di un nuovo media all'interno di un contesto sociale: l'ingresso di una novità tecnologica e la sua piena accettazione in una determinata società. Secondo l'autore in un primo momento la nuova tecnologia si offre in una società come rispondente a determinati bisogni culturali e sociali e così facendo genera un cambiamento nella matrice sociale e relazionale; una volta introdotta, la nuova tecnologia si trasforma a sua volta e si adatta al contesto culturale, ai meccanismi produttivi e alle pratiche sociali. Lo sviluppo dei nuovi media sta progressivamente trasformando le tecnologie in vere e proprie esperienze (Riva, 2012).

Per concludere, le nuove tecnologie sono un dato di fatto, contraddistinguono il contesto in cui viviamo, lavoriamo, educiamo. Ad oggi non ci è dato sapere se l'umanità trarrà giovamento dall'iterazione con esse, seguendo l'ottimismo di Prensky e Ferri, o anche solo il realismo di De Kerckhove, o se invece la tecnologia porterà la società alla rovina, come criticamente dichiara Andrew Keen¹². Possiamo continuare a conoscerne le potenzialità e a valutarne i rischi, in qualsiasi campo desideriamo servircene. Ribadisco: servircene. Poiché l'uso consapevole e intelligente di questi strumenti può fare la differenza tra il seguire nuove retoriche e innovare, tra dare nuovo smalto ai processi e creare un nuovo ordine, tra adattarsi all'ambiente che cambia e contribuire al cambiamento.

¹² Andrew Keen, scrittore e imprenditore della *digital economy*, sottolinea nelle sue pubblicazioni gli effetti negativi dell'odierna società interconnessa. In un'intervista apparsa sul portale Wired.it afferma «Non sono un luddista, né un avversario della tecnologia. Ma gli esempi che riporto nel libro dimostrano come la nostra economia venga spinta sull'orlo del fallimento prima gradualmente e poi all'improvviso dall'uragano in arrivo dalla Silicon Valley»; e ancora: «In economia i miracoli non esistono. Internet distrugge posti di lavoro e mette in crisi la classe media. Cresce invece il potere esorbitante delle nuove oligarchie plutocratiche, ovvero le menti dietro al boom della Silicon Valley».

Bibliografia

- Bligh D. A. (1998), *What's the use of lectures?* Bristol, Intellect Books.
- Brandford J. D. et al. (1999), *How people learn: brain, mind, experience, and school*, Washington, National Academy Press.
- Bruner, J.S. (1996), *The Culture of Education*, Cambridge, Harvard University Press.
- Bolter J. D., Grusin R. (2002), *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Milano, Guerini e Associati.
- Casati R. (2013), *Contro il colonialismo digitale*, Roma-Bari, Laterza.
- Cecchinato G. (2014), *Flippedclassroom: innovare la scuola con le tecnologie digitali*, in *TD Tecnologie Didattiche*, 22 (1), pp. 11-20.
- Dempsey J. V., Lucassen B., Gilley W., & Rasmussen, K. (1993-1994), "Since Malone's theory on intrinsically motivating instruction: What's the score in the gaming literature?", in *Journal of Educational Technology Systems*, 22(2), pp.173-183.
- De Kerkhove D. (2016), *La rete ci renderà stupidi?*, Roma, Castelvecchi.
- Fenouillet F., Kaplan J. (2009), *Impact of Learning Modalities on Academic Success*, in *European Journal of Open, Distance and E-Learning (EURODL)*, (2), consultabile on line http://kaplan-consultants.org/sites/default/files/Fenouillet-Kaplan_2009.pdf
- Ferri P. (2011), *Nativi Digitali*, Milano, Mondadori.
- Graham C. R., (2006), "Blended learning system: definition, current trends and future directions", in Bonk C.J., Graham C. R., *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*, San Francisco, Pfeiffer Publishing, pp. 3-21.
- Keen A. (2015), *Internet non è la risposta*, Milano, Egea.
- King, A. (1993), "From Sage on the Stage to Guide on the Side", in *College Teaching* (41) 1 (Winter), pp. 30-35.
- Klopfer E. (2008), *Augmented Learning: Research and design of mobile educational games*, Cambridge, MIT Press.
- Giorgio I. (2014), "La leggenda dei nativi digitali che sarebbero più smart è solo una bufala", *Il Foglio*, consultabile on-line <http://www.ilfoglio.it/articoli/v/121031/rubriche/nativi-digitali-bufala-smart.html>
- Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge, University of Cambridge Press.
- Lévy P. (1996), *L'intelligenza collettiva. Per un'antologia del cyberspazio*, Milano, Feltrinelli.
- McLuhan H.M. (1964), *Gli strumenti del comunicare*, Milano, Il Saggiatore.
- Orlandini, L. (2012), "Comunicazione formativa", in *Communication Strategies Lab, Realtà Aumentate. Esperienze, strategie e contenuti per l'Augmented Reality*, Milano, Apogeo, pp. 227- 255.
- Pannese L., Carlesi M. (2007), "Games and learning come together to maximise effectiveness: The challenge of bridging the gap", in *British Journal of Education Technology*, (38) 3, pp. 438–454.

- Prensky M. (2001), "Digital Natives, Digital Immigrants Part 1", in *On the Horizon*, (9)5, pp. 1-6.
- Prensky M. (2013), *La mente aumentata. Dai nativi digitali alla saggezza digitale*, Trento, Erikson.
- Riva G. (2012), *Psicologia dei nuovi media*, Milano, il Mulino.
- Rosati L. (2008), *Il cervello non mente*, Perugia, Margiacchi-Galeno Editrice.
- Surowiecki, J. (2007), *La saggezza della folla*, Roma, Fusi orari.
- Van Eck R. (2006), "Digital game-based learning: It's not just the digital natives who are restless", *Educause Review*, 41(2), pp.16-18.
- Williams R. (1989), *Raymond Williams on Television. Selected Writings*, A. O'Connor (a cura di), London, Routledge.

PERFORMANCE MANAGEMENT: MOTIVAZIONE INTRINSECA O INCENTIVATA?

di Michael Galster

Il ripristino della tassazione agevolata dei premi di risultato con la legge di stabilità per il 2016 e il successivo decreto attuativo del 30 marzo di quest'anno, hanno rimesso al centro dell'attenzione, nel mondo delle imprese, la questione del nesso tra incentivazione e produttività. Come noto, al momento è prevista una tassazione privilegiata sul versante del lavoratore pari al 10% fino a un ammontare di € 2.500 annui; con la finanziaria per il 2017 è previsto invece un innalzamento dello stesso ammontare probabilmente fino a € 4.000. A tale trattamento privilegiato si aggiunge la possibilità di evitare per intero l'effetto del cuneo fiscale, qualora il premio venga erogato sotto forma di prestazioni di welfare

¹. Il presente articolo prende spunto dagli attuali cambiamenti normativi, così come dai relativi effetti sulle politiche in tema di premi di risultato e di contratti di secondo livello, per esaminare alcuni aspetti fondamentali riguardanti il nesso tra premiazione e motivazione. In tale contesto si tiene conto degli sviluppi in tema di politiche di incentivazione in ambito internazionale, con particolare riferimento a quello tedesco.

Nel momento in cui quindi si allargano significativamente le possibilità di legare reciprocamente politiche di remunerazione e prestazioni, diventa sempre più importante avere chiari i fattori che spingono effettivamente l'uomo a impegnarsi a fornire le prestazioni auspiccate. La domanda è: quali fattori motivano effettivamente a contribuire in una dimensione collettiva alla creazione di valore, al successo dell'organizzazione di appartenenza?

Ciò riporta a sua volta alla domanda relativa all'appropriata configurazione del sistema incentivante, finalizzato a che il singolo lavoratore e/o il gruppo di appartenenza sviluppino e mettano a frutto il loro intero potenziale. Si ottiene un di più in termini di comportamenti desiderati premiando? Oppure viceversa, sanzionando, si ottengono minori comportamenti indesiderati? In caso affermativo, quali sono i metodi, le risorse e gli strumenti da mettere il campo e in che misura vanno utilizzati?

¹ Una illustrazione dei provvedimenti è contenuta nel comunicato stampa 15 giugno 2016 dell'Agenzia delle Entrate:

<http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/file/nsilib/nsi/agenzia/agenzia+comunica/comunicati+stampa/tutti+i+comunicati+del+2016/cs+giugno+2016/cs+15062016+circolare+28/121+Com.+st.+Premi+risultato+e+Welfare+aziendale+15.06.2016.pdf>

A lungo si è ritenuto di poter trovare una risposta sufficientemente esauriente nella scienza del comportamento (a partire dal semplice concetto di “stimolo e risposta” di Skinner fino ai sistemi più sofisticati). Nel corso del tempo, tuttavia, per l’osservatore attento e per chi è impegnato sul campo della pratica, è diventato evidente che il comportamento umano non è affatto predicibile nei termini di una relazione causa effetto lineare o deterministico. La “scientificazione” e istituzionalizzazione del vecchio principio del “bastone e della carota”, ove applicato in modo più o meno evoluto, e il più delle volte contro il volere dei sindacati, sembra dunque perdere colpi. Anche i sistemi classici di incentivazione – bassa prestazione, basso o nessun variabile, alta prestazione, bonus tangibile – convincono solo parzialmente. Non può dunque sorprendere che nel 2015 un’impresa come la Bosch cominci a eliminare a livello europeo il regime dei bonus individuali, ossia a slegare la componente della retribuzione variabile individuale dal sistema di *target setting* aziendale.

Nello stesso momento numerose ricerche empiriche evidenziano come gli incentivi materiali, a livello individuale nonché collettivo, incoraggiano un incremento delle prestazioni e favoriscono l’ottenimento di migliori risultati aziendali. Ogni lavoratore, posto davanti alla domanda sul motivo per il quale intraprende tutti i giorni la fatica di recarsi al lavoro e di sottomettere la gestione della sua vita sotto regole solitamente da lui non scelte, darebbe la semplice risposta: per il denaro. All’interno di un contesto di economia di mercato sviluppata, ciascuno sa che per ottenere un bene deve offrire in cambio qualcosa: nel caso della grande maggioranza delle persone, il lavoro.

È sicuramente lecito affermare che il “successo collettivo” delle imprese, di tutte le organizzazioni fino ai sistemi paese, è strettamente legato al principio “maggiore performance – maggiore benessere”. Più duramente e intelligentemente si lavora e maggiori sono i benefici che ne derivano. Quindi quanto più questo principio è applicato dalle organizzazioni e interiorizzato dalle persone, tanto più dai singoli e dalla collettività viene compreso che la remunerazione del lavoro è una funzione delle performance, tanto più benessere si riesce a generare. Ne consegue che quanto più una società si distanzia da paradigmi di altro tipo, apparentemente legati a differenti logiche culturali, morali o moralistiche (come ad esempio la famosa massima degli anni settanta del “salario come variabile indipendente”), tanto più sarebbe proiettata verso il benessere. La storia ha effettivamente dato ragione a questo approccio: quelle società e quelle imprese che maggiormente sono riuscite a legare impegno e remunerazione, a parità delle altre condizioni, sono quelle rivelatesi di maggiore successo.

Sullo sfondo di tali ragionamenti i sistemi incentivanti si sono diffusi sia a livello individuale che a livello collettivo in tutte le grandi corporation del primo mondo e successivamente in quelle dei paesi emergenti. Certamente va tenuto conto del fatto che non tutti i lavoratori sono propensi ad impegnarsi in ugual modo, quando si tratta di raggiungere obiettivi o di sviluppare e adoperare le proprie competenze: molti di loro non rispondono nel modo desiderato alle richieste e proposte dell’impresa così come alle opportunità offerte, o perché non sono interessati o perché non sono in grado. Dalle differenze proprie delle singole persone non possono che scaturire performance differenti, di cui le organizzazioni devono tener conto: si tratta dunque da un lato di tutelare la persona umana e preservarla dall’“*overperforming*” e dal *burn-out*, dall’altro di non demotivare coloro che sono proiettati verso obiettivi più ambiziosi e in grado di raggiungerli. Il rischio di non tener conto di simili differenze è quello di creare sui posti di lavoro un clima demotivante con conseguenze devastanti per i risultati di business.

Salvo le PMI, in particolare quelle italiane, e il non profit, fino a poco tempo fa è proprio in base a tali principi che si è organizzato il mondo economico: con successo, come sembra, quando applicati in modo ben pianificato e strutturato, con minore successo quando portati avanti con poca convinzione. I modelli di sviluppo organizzativo, come ad esempio il modello

di *Business Excellence EFQM*, annoveravano tra i loro criteri quesiti volti a invitare in modo sistematico le imprese a riesaminare e perfezionare il proprio sistema di valutazione delle performance e i meccanismi incentivanti. Aiutare le imprese su questa strada è stato e continua ad essere un'area di intervento di numerosi consulenti d'organizzazione, soprattutto al fine di prevenire una serie di facili errori e di superare gli ostacoli.

Specialmente in un'ottica di *Total Reward*², il sistema dovrebbe comprendere tutte le forme di incentivi, quindi anche quelli immateriali legati al *Job Enrichment*, al clima e ambiente di lavoro oltre che ai riconoscimenti simbolici. Nella prassi, finora i sistemi incentivanti sono rimasti incentrati sulla parte materiale, in quanto più organici alla cultura aziendale e alle più o meno tacite convinzioni del management. In effetti, costruire politiche di retribuzione non monetarie efficaci richiede l'attuazione di approcci innovativi, per lo più interfunzionali e intergerarchici.

Perché i bonus generino l'effetto auspicato è necessario che ammontino a un valore significativo, percepito dai dipendenti. Qualora gli importi erogati siano troppo bassi, si corre il rischio di ottenere l'effetto contrario: i dipendenti reagiscono con indifferenza o – peggio ancora – con cinismo, e si corre il rischio che le prestazioni peggiorino. Qualora la situazione finanziaria dell'impresa non permetta di erogare bonus consistenti, è consigliabile rinunciare del tutto a questo tipo di incentivante.

L'incentivante monetario individuale può generare un significativo impatto sulle prestazioni quando le attività lavorative sono svolte all'interno di una funzione e quando è possibile attribuire in modo univoco il risultato ottenuto all'attore aziendale che lo ha generato. Quando invece i risultati del lavoro dipendono dall'interazione con altri attori o altre funzioni, ben presto la misurabilità e attribuibilità della prestazione individuale giungono a un suo limite fisiologico. Secondo una ricerca di Pierre Audoin Consultants e Hays del 2015, oggi il 35% del tempo lavorativo dell'impiegato medio è impegnato in attività di natura interfunzionale, in progetti che transiscono la propria area di responsabilità³. Riferendosi a questo e ad altri dati al riguardo, si può ragionevolmente supporre che la relazione tra tempo di lavoro speso in attività circoscritte alla funzione di appartenenza e/o assorbito dalle attività di routine si sposterà nel prossimo futuro ancora di più verso attività impiegate nell'ambito di progetti.

Con ciò muta non soltanto il contesto in cui è svolto il lavoro, ma la natura e la struttura del lavoro stesso, che sarà sempre più caratterizzata da incertezza, complessità, creatività e autonomia. La tendenza va dunque verso un tipo di lavoro che appartiene alla sfera dei cosiddetti "fattori igienici" (secondo la teoria dei due fattori di Frederick Herzberg): anche se incentivati in modo abbondante, tali fattori hanno le caratteristiche di impattare limitatamente sulla motivazione. Resta quindi importante prestare attenzione sul piano gestionale perché questi non diventino fonte di insoddisfazione. Tuttavia le attività lavorative che oggi caratterizzano sempre di più la vita di molte organizzazioni non si prestano per essere incentivate con denaro.

Tutto fa pensare che i fattori motivanti, nelle mansioni caratterizzate da una forte componente di lavoro non meccanicamente routinaria, siano da ricercare nei fattori non monetari, come l'autonomia nel lavoro, la possibilità di mettere a frutto la propria maestria e il "senso" implicito nello svolgimento del proprio lavoro. Collaboratori eccellenti desiderano lavorare in modo autonomo, disporre di spazi di autodeterminazione; pertanto uno stile di management direttivo o prescrittivo non induce a dare il meglio di sé. In questo senso è

² Approccio nella gestione delle Risorse Umane concepito in base a quattro fondamentali componenti della retribuzione: Retribuzione monetaria, Benefit, Sviluppo e carriera, Ambiente di lavoro.

³ *Von starren Prozessen zu agilen Projekten – Unternehmen in der digitalen Transformation* (Da una gestione per processi rigidi a una per Progetti agili – Imprese nella trasformazione digitale), Pierre Audoin Consultants e Hays, 2015.

preferibile che il management si concentri sul concordare con loro obiettivi realistici e raggiungibili e sulla rimozione degli ostacoli che si potrebbero frapporre perseguendoli. Collaboratori eccellenti si caratterizzano per un'intrinseca tendenza alla qualità, hanno quindi l'ambizione di non fermarsi su un determinato livello di maestria raggiunto e tendono sempre verso nuove mete, a diventare sempre più abili nel proprio mestiere. Pertanto è importante che abbiano sempre la possibilità di affrontare nuovi compiti e nuove sfide. A tale scopo è necessario mettere loro a disposizione saperi e strumenti appropriati per poterli raggiungere, ad esempio attraverso la formazione continua. Soprattutto (ma non soltanto) la cosiddetta generazione dei "millennials" oltre a un'equa remunerazione, cerca sempre più nel proprio lavoro quotidiano senso e autonomia. Le imprese devono tener conto di questo bisogno e in una realtà di processi lavorativi sempre più "differenziati" tale necessità viene resa ancora più impellente dal fatto che il sistema di gestione del lavoro attraverso il controllo delle presenze [e dei ritmi lavorativi] si dimostra sempre meno adeguato.

Lo strumento principale attraverso il quale il management di linea attua le politiche incentivanti consiste nel colloquio "istituzionale", annuale o semestrale con il collaboratore. Il fatto che il colloquio sia, nella grande maggioranza dei casi e non solo in Italia, temuto da ambe le parti (dal collaboratore così come dal superiore) trova la sua ragione nella contraddizione di fondo tra i due scopi che tale colloquio deve assolvere. Da un lato esso si è andato configurando come colloquio strategico, fuori dalle impellenze del lavoro quotidiano, in cui le due parti scambiano le loro esperienze e in cui si danno e ricevono feedback; dall'altro lato è all'interno di questo stesso luogo e momento che si esprime la valutazione delle prestazioni che, volendo o no, spesso ha un impatto sulla retribuzione e sulla progressione di carriera. Trovandosi di fatto in una situazione di negoziazione, diventa quindi difficile che il collaboratore si esprima liberamente. Piuttosto tenderà a nascondere i suoi punti deboli e i problemi con cui ha a che fare: il contrario di ciò a cui il colloquio dovrebbe servire⁴.

Allo stesso tempo molti superiori oggi non intendono più il proprio ruolo come il classico capo al di sopra del suo team, bensì come parte del team. Diventa così estremamente difficile per loro esprimere un giudizio negativo su un collaboratore, dal momento che il relativo report da inviare alla funzione Risorse Umane potrà avere conseguenze negative sul collaboratore, su cui di conseguenza il capo diretto non avrà più influenza. Sostanzialmente, molti capi diretti si trovano in contraddizione con la propria identità di superiore e con la percezione che essi stessi hanno del proprio ruolo. Per non danneggiare la relazione tra collaboratore e superiore in genere le valutazioni non contengono quindi elementi negativi e in tutte le organizzazioni si può assistere all'inflazione di valutazioni positive e a un pressoché totale livellamento dei giudizi.

Il management di alcune imprese cerca di rimediare a questo problema con l'obbligo del valutatore di utilizzare l'intera scala dei giudizi, acuendo in tal modo il dilemma: o il capo rischia di danneggiare la relazione con il collaboratore o rischia di danneggiare la propria posizione nei confronti della sua direzione. Per questo motivo nella maggior parte delle imprese che hanno introdotto formalmente il colloquio istituzionale con il collaboratore e la valutazione delle prestazioni il management comunque non spende più di tanta energia sulla sua piena implementazione. E per lo stesso motivo, in Italia più che in altri paesi, molte imprese si sono completamente astenute dall'introduzione del colloquio, nonostante la particolare utilità dello strumento del feedback e della gestione per obiettivi in sé.

⁴ Armin Trost, *Unter den Erwartungen: Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt* (Sotto le attese: perché il colloquio annuale con il collaboratore fallisce nel mondo del lavoro moderno), Editore: Wiley, 2015.

Oggi imprese eccellenti come Bosch, Infinion Technologies e altre tornano parzialmente sui propri passi: le corporation in questione sono imprese con una cultura aziendale evoluta, caratterizzate da una forte propensione all'innovazione tecnologica, così come da una diffusa pratica del lavoro in team e per progetti. In queste imprese la retribuzione variabile individuale viene abolita e il colloquio istituzionale viene disgiunto dalla questione del premio, potendo in tal modo dedicare l'incontro con il collaboratore interamente agli scopi del feedback e del *target setting*. L'amministratore delegato di Bosch Volkmar Denner lo esprime con le seguenti parole:

«In futuro il premio sarà legato unicamente al successo dell'impresa e del gruppo. Vogliamo impedire le ottimizzazioni individuali. Il nuovo approccio dovrà favorire la cooperazione attraverso i confini delle funzioni e dei reparti e metterà il focus sul successo dell'intero gruppo»⁵.

L'alleggerimento del colloquio istituzionale dai premi individuali permetterà di condurre lo stesso in modo più franco e funzionale al feedback e al *target setting*. Permetterà inoltre di gestirlo il modo più attinente agli obiettivi reali dell'unità organizzativa e agli sviluppi del business, anche tenendo conto del fatto che il carattere pseudo-contrattuale degli obiettivi non permetteva finora di adeguarsi rapidamente ai mutamenti degli scenari nel corso dell'anno. Oltre a rendere più agile la gestione del colloquio stesso per i motivi sopra indicati, con il disgiungimento dalla questione della remunerazione variabile si aprono nuovi spazi alle aree della retribuzione non monetaria, come il *Job Enrichment* e la gestione dell'ambiente lavorativo all'insegna delle politiche di *Total Reward*.

Le tendenze delle politiche retributive di alcune delle grandi società più avanzate all'estero e le nuove filosofie di motivazione – più che altro rivolte alla rimozione degli ostacoli alla motivazione – convergono di fatto con le politiche dell'attuale governo italiano, che nel 2015 ha reintrodotta con la legge di stabilità la incentivazione ai premi di produttività collettivi. La possibilità della defiscalizzazione delle prestazioni sociali sostenute dai datori di lavoro a favore dei dipendenti e loro familiari offre nuove possibilità alle politiche di retribuzione nell'area dei benefit della conciliazione vita lavoro, un'area da cui possono scaturire significativi effetti sul *commitment*, sulla *loyalty* del personale e, indirettamente, sulla produttività dell'impresa. Non a caso già da una ricerca condotta nel 2008 in Germania su 1001 imprese del settore industriale, risulta che ove si attuano sistematicamente politiche per la conciliazione si registrano anche performance di business significativamente superiori alla media⁶.

Le riflessioni sin qui illustrate indicano una tendenza delle imprese, peraltro ben gradita alle rappresentanze dei lavoratori, a desistere dall'implementazione o dal perfezionamento delle politiche di incentivazione individuale. Nel contempo si registra nelle grandi corporation, spinte dalla necessità di evitare le ottimizzazioni individuali o settoriali in un mondo del lavoro sempre più interconnesso, l'estensione delle politiche di premiazione collettiva. Differentemente dal passato i capi della nuova generazione si sentono parte del proprio team, così come le nuove generazioni di lavoratori sono fortemente orientate verso forme e tipologie di lavoro capace di genere "senso" e non solo remunerazione monetaria. Di fronte a questa realtà la nuova normativa italiana, con l'agevolazione fiscale del premio di risultato collettivo e la possibilità di erogarlo in forma di servizi di welfare aziendale, impone l'esigenza di nuovi paradigmi gestionali. La sfida è aperta.

⁵ Intervista a Volkmar Denner di Georg Meck per la *Frankfurter Allgemeine Zeitung* del 19.09.2015.

⁶ Schneider, Helmut / Gerlach, Irene / Juncke, David / Krieger, John (2008), *Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik* (Obiettivi aziendali ed effetti di una Politica del personale family-friendly), Università Münster e Steinbeis-Zentrum Berlin, FFP-Arbeitspapier 5 / 2008.

INTERVISTE

INTERVISTA AD ALESSANDRA PICCININO¹

a cura di Elena Sarati

Alessandra, ci fai una sintesi della tua carriera professionale?

«Ho lavorato 23 anni in una multinazionale americana nel settore chimica di base, presente in 170 paesi nel mondo, la Dow Chemical, venendo da studi economici (laurea in economia con il massimo dei voti) e un master in studi europei avanzati in Belgio (College of Europe).

Ho iniziato facendo uno stage proprio in Belgio, presso la comunità Europea, poi ho capito che, pur volendo mantenere un profilo internazionale, ero più attratta dal contesto aziendale. Quindi ho lavorato in Dow Chemical, in Belgio, Svizzera, e a Milano, cominciando dal desk sul trading e facendo poi l'intera carriera in ambito finanziario. Gli ultimi due ruoli sono stati prima Finance Director Sud Europa (Italia, Francia, Spagna e Portogallo) e poi Global Business Finance Director di una divisione di business, Dow Formulated Systems, presente in diversi paesi (principalmente Europa, oltre a Russia, USA, Cina e India), che fatturava più di 1,4 miliardi di US\$.

Dal 2011 e fino al 2013 sono stata Chief Financial Officer in Axitea SpA, una società operante nel settore servizi per la sicurezza posseduta da un fondo di private equity londinese.

Parallelamente ho sviluppato un interesse, via via crescente, al mondo della governance aziendale e su questo tema ho seguito vari corsi e seminari specifici.

Dal 2012 sono membro del consiglio di amministrazione e Treasurer dell'American School of Milan - molto interessante perché, pur essendo un'associazione no-profit, le tematiche da affrontare in tema di governance, con l'esclusione di tutte quelle relative alla comunicazione al mercato, non sono poi così diverse da quelle di una grande società. Dal 2015 sono entrata nel CdA di Mediaset come Consigliere indipendente e sono stata consigliere non esecutivo e indipendente in Ansaldo STS, Gruppo Hitachi».

Qual è il lato interessante nel ricoprire ruoli di elevata responsabilità? E quanto "costa", in termini di rinunce, una brillante carriera?

«L'esercizio della leadership: questa è la cosa interessante. Mi piace analizzare la realtà che mi circonda, fare connessioni, capire dove andare e come far procedere la "macchina" in una data direzione. Mi piace usare - sono una velista - la metafora della barca a vela: sono molti i meccanismi da monitorare perché una barca vada nella giusta direzione: devi regolare tante cose, tener presenti molti particolari, che devono tutti concorrere all'obiettivo.

Quanto costa: ho una famiglia, tre figli e un marito che mi ha molto supportata, e questo ritengo sia fondamentale. Se devo dire di aver fatto grandi rinunce sinceramente non mi vengono in mente. Tanta fatica, certo, ma come in altri ruoli. Ho fatto attività anche molto

¹ Intervista effettuata a Milano il giorno 23 Maggio 2016.

stancanti, pesanti per molti versi (mi vengono in mente le trasferte negli Urali), ma anche molto interessanti!

Quanto al mio ruolo di madre, non l'ho mai delegato: ho delegato il resto (le feste a scuola, e tutti quegli eventi che non ho potuto seguire), ma non il mio ruolo, il suo senso. E i miei figli, i due ormai grandi, me l'hanno riconosciuto».

Si parla molto, a volte forse in modo un po' troppo retorico, di centralità della persona in azienda. Un ruolo di potere implica anche l'assunzione di decisioni che hanno un impatto sugli altri: cosa si prova e cosa "aiuta" davanti a decisioni rilevanti?

«Diciamo che, in assoluto, la gestione migliore è capire e mettere le persone al posto giusto, nel loro ruolo (il che significa evitare sia persone non competenti in un ruolo di cui non sono all'altezza, ma anche persone competenti in un ruolo marginale). Ora, quando vai sulle promozioni, è facile. Ovviamente quando si parla di licenziamenti è molto difficile, perché ti rendi perfettamente conto che metti una persona in difficoltà economica, e spesso non solo il singolo.

Non ho un atteggiamento "materno". Quello che "fa premio", a mio parere, è la chiarezza: bisogna essere chiari, trasparenti, non mentire. Se qualcosa non va, va detto, e va detto prima di arrivare a decisioni estreme. In questo devo dire che in Dow c'era un processo di performance review estremamente efficace, che prevedeva un confronto costante. Se una performance non è positiva, va detto in tempo: in moltissimi casi le persone capiscono e "aggiustano" la loro performance».

Autorità formale e riconoscimento della leadership: cosa fa davvero la differenza e che cosa significa esercizio della leadership in un ruolo manageriale o in ogni caso di responsabilità?

«L'autorità formale non crea engagement. Le aziende - non è retorica - sono fatte di persone e ogni risorsa è fondamentale. Deve avere un senso di engagement e lo ha se si sente ben impiegata, ben remunerata e soprattutto "accountable". Lo ripeto: non è retorica. Il capo direttivo che non sa coinvolgere non può produrre buoni risultati. D'altra parte, esercizio della leadership non significa neanche "proteggere": bisogna essere un punto di riferimento ed esempio per le persone per l'ottenimento dei risultati. Ma i risultati, è chiaro, ci devono essere».

Si osserva spesso come stiano cambiando i percorsi di carriera. In termini di valutazione, di cosa si deve tener conto secondo te nella scelta dei ruoli-chiave? Tu, quando hai dovuto scegliere, cosa hai valutato, o cosa valuteresti?

«In Dow c'era un processo formale molto ben strutturato, che considerava da un lato le technical skills, dall'altro, e soprattutto, le soft skills, diciamo per l'80%. Si intende per soft skills le abilità di analisi, comprensione, incrocio dei dati, leadership, comunicazione, la capacità di guidare un team e lavorare in team, etc. Come dicevo, sono aspetti fondamentali che per me sono ancora validi: chi sei è più importante di cosa sai o sai fare».

Si usa molto la parola cambiamento, anche in senso "culturale". È possibile una diversa gestione del potere - che garantisca e abbia impatto anche sui risultati aziendali - e quale? Con quali strumenti si può realisticamente veicolarla nel contesto?

«Nelle multinazionali in genere c'è un forte orientamento alla performance. Nelle aziende italiane, anche internazionali, noto spesso che siamo molto lontani da modello di gestione delle Risorse Umane corretto, chiaro, orientato alla performance: dunque si può cambiare (che ci siano donne o uomini nei ruoli chiave), ma è un processo indubbiamente non facile. Il nostro è un capitalismo padronale, con un modello molto verticistico, in cui c'è un alto tasso di ambiguità valutativa.

A mio parere le persone chiave in un'azienda sono risorse abbinate ai giusti ruoli: sarà "spersonalizzante", ma almeno le regole sono chiare. Questo non vuol dire che non si sviluppino o debbano sviluppare rapporti interpersonali anche forti di amicizia, ma ciascuno deve sapere che è lì per svolgere una determinata attività e per raggiungere determinati obiettivi: se fa bene e raggiunge gli obiettivi è premiato».

Dal tuo punto di vista, come donna, una più elevata presenza di donne, a partire dai CdA (ved. legge Golfo-Mosca), può fare la differenza, e in cosa? E quali sono le prerogative femminili, se esistono?

«Sì, può fare la differenza, anche se io non arriverei a marcare troppo il genere, ma le capacità. Certo c'è una diversa modalità di interpretare la leadership. Gli uomini sono più affascinati dal potere purchessia, come affermazione di status, di virilità: l'ho notato più volte, e questo è presente ovunque, in modo trasversale, e tra l'altro origina grandi sprechi di tempo e di energie. Le donne subiscono certamente il fascino dell'esercizio del potere ma è in genere molto più finalizzato all'ottenimento dei risultati, a "far funzionare" le cose».

Perché secondo te le donne non fanno carriera (o la fanno in poche)?

«Forse perché c'è una dimensione - in Italia, in particolare - culturale, che lega la femminilità all'ambito casalingo, o ai ruoli di servizio, una sorta di orientamento al "dono", estranea alle logiche di potere.

Dopodiché esistono barriere oggettive, e qui è molto importante un compagno che ti supporti, anche sul piano della gestione familiare. Ma certamente non ci si deve porre limitazioni: per esempio, ho conosciuto donne determinate a crescere, a costruire una loro indipendenza professionale, che non hanno lasciato il lavoro anche se la differenza di retribuzione rispetto a quanto spendevano per il supporto familiare non era molta.

Risolto, per così dire, tutto questo, c'è anche un problema di networking (che si fa poco), e di supporto alle donne da parte di chi il potere ce l'ha. Io ho assunto quasi tutte donne. Capaci, naturalmente».

NOTIZIE SUGLI AUTORI

Michael Galster

Laureatosi in Scienze economiche all'Università di Berlino, Michael Galster si trasferisce in Italia e inizia le sue attività professionali presso un grande Buying Office a Milano. Dopo un periodo di insegnamento presso la Scuola Civica per Interpreti e presso l'Università Bocconi di Milano inizia nel 1991 le sue attività di formazione e di consulenza nell'area Qualità e Organizzazione. Si appassiona ai temi del Miglioramento Continuo e dei modelli di eccellenza organizzativa che oggi sono alla base delle sue principali attività professionali, in un primo periodo svolte presso Innova Skills, società del Gruppo Roland Berger, dal 2000 sviluppate in forma autonoma per Galster Training & Consulting. In tale contesto partecipa da anni come valutatore al Premio Qualità e al Premio Innovazione Italia. Ha due figli adulti e due piccoli nipoti: Milano e l'Italia sono dunque diventate la sua nuova patria. Si impegna sul piano sociale nell'ambito di un'associazione di solidarietà familiare, di cui è Presidente.

Mail: info@galster.it

Lauro Mattalucci

Ha una esperienza professionale di oltre trenta anni nel campo della formazione e della consulenza organizzativa, maturata in una primaria azienda del settore dove ha ricoperto il ruolo di responsabile della direzione tecnica e scientifica.

Ha coordinato molteplici progetti formativi in aziende industriali e P.A. e nel campo delle politiche di formazione professionale e dell'occupazione. Le sue attuali attività professionali riguardano:

- consulenza e formazione nell'ambito di progetti di ricerca sui contesti economico-sociali, mercato del lavoro;
- sviluppo dei sistemi scolastici e di formazione professionale;
- ricerca e docenza sui temi dello sviluppo organizzativo (strutture, processi e risorse umane), formazione manageriale, sviluppo dei sistemi formativi;
- consulenza per lo sviluppo organizzativo e progetti formativi condotti attraverso *blended learning strategy*.

È autore di numerose pubblicazioni: ha curato i volumi *Il lavoro d'ufficio*, Franco Angeli (1990) e *L'Information Technology nella P.A. Ostacoli organizzativi e culturali* (con A. Vino), Franco Angeli, (1993); è inoltre autore di numerosi saggi con particolare riferimento ai temi del *knowledge management* ed alla formazione come leva per il cambiamento organizzativo.

È Referente Scientifico di *Dialoghi, Rivista di Studi sulla Formazione e sullo Sviluppo Organizzativo*, per cui ha scritto diversi articoli.

Email: lauro.mattalucci@gmail.com; lauro.mattalucci@dialoghi.org

Elena Sarati

Laureata prima in Lettere Classiche e poi in Scienze Etno-Antropologiche (con una tesi in antropologia delle organizzazioni), dopo un'esperienza nell'insegnamento secondario superiore si è occupata di consulenza e formazione degli Adulti. Fondatore e Amministratore di Trilix Srl, ha precedentemente lavorato presso primarie società di consulenza e ha un'esperienza pluriennale nello sviluppo di progetti di formazione e consulenza per le Imprese e le Pubbliche Amministrazioni.

Si occupa in particolare di sviluppo organizzativo, gestione del cambiamento, formazione per i ruoli chiave e dinamiche culturali nelle organizzazioni. Su tali temi ha effettuato docenze presso l'Università Cattolica di Milano, l'Università degli Studi di Firenze, e nel Master avanzato Human Resources del Sole 24Ore. Recentemente ha pubblicato diversi articoli sull'utilizzo della formazione nella costruzione di Comunità di Pratiche e nei processi di knowledge management, sulla Cultura della formazione, sulla valutazione della performance nella PA e in Sanità e sulla gestione dei processi di cambiamento organizzativo.

È Direttore Responsabile di *Dialoghi, Rivista di Studi sulla Formazione e sullo Sviluppo Organizzativo*, per cui ha scritto diversi contributi.

Mail: elena.sarati@trilix.biz; elena.sarati@dialoghi.org

Tiziana Teruzzi

Laureata in Psicologia e abilitata alla professione inizia l'attività professionale in ambito universitario svolgendo ricerche nell'ambito della psicologia della comunicazione con particolare attenzione ai nuovi media e al loro impatto nelle relazioni interpersonali (G. Riva, T. Teruzzi, and L. Anolli, "The Use of the Internet in Psychological Research: Comparison of Online and Offline Questionnaires", *CyberPsychology&Behavior*, n°1, 2003.). Matura successivamente una solida esperienza nell'ambito della psicologia del lavoro collaborando con diverse società di consulenza, seguendo progetti di formazione e sviluppo delle risorse all'interno di organizzazioni del settore pubblico e privato. Continua la sua formazione personale conseguendo un master in Counseling attraverso la procedura immaginativa. Opera oggi in qualità di consulente per lo sviluppo di progetti di formazione manageriale, selezione e valutazione del potenziale. Nel contempo supporta singoli e gruppi attraverso percorsi di Coaching. In ambito privato si dedica al Counseling individuale e di coppia per il miglioramento dell'efficacia personale e delle relazioni. Per questa rivista ha pubblicato contributi sui temi del rischio psicosociale e del benessere organizzativo e dell'utilizzo dell'immaginario nelle prassi formative.

È membro del Comitato Direttivo di *Dialoghi, Rivista di Studi sulla Formazione e sullo Sviluppo Organizzativo*.

Mail: tiziana@tizianateruzzi.it; tiziana.teruzzi@dialoghi.org

Augusto Vino

Augusto Vino, svolge attività di consulenza e formazione in tema di analisi, progettazione e valutazione delle organizzazioni, con particolare riferimento alla Pubblica Amministrazione. È partner della società *ALea* srl, e, a partire dalla edizione 2006, Direttore del MAPP - Master in Analisi delle Politiche Pubbliche, presso il Corep di Torino. I suoi interessi di ricerca riguardano in particolare i processi di cambiamento ed apprendimento organizzativo ed i processi di innovazione della Pubblica Amministrazione.

Ha pubblicato diversi saggi, tra cui *Patti territoriali e progettazione istituzionale*, in "Nord-Sud", settembre 1998; *Il Direttore generale negli Enti Locali : una risorsa per il cambiamento* (con L. Belloi), in "Il Nuovo Governo Locale", n. 2, 1998; *Uscita e voce per l'innovazione della Pubblica Amministrazione*, in "Studi Organizzativi" nuova serie, n.1, 2000; *Progettazione delle politiche pubbliche e progettazione istituzionale: su di alcune competenze emergenti della dirigenza pubblica*, in "Materiali", Formez 2003, *Politiche pubbliche e innovazione amministrativa. Indizi di un paradigma emergente* in "Rivista Italiana di Politiche Pubbliche" n. 3/2007. Ha in più occasioni scritto per *Dialoghi*, *Rivista di Studi sulla Formazione e sullo Sviluppo Organizzativo*. Ha pubblicato inoltre i volumi *L'Information Technology nella P.A. Ostacoli organizzativi e culturali* (curato con L. Mattalucci), Franco Angeli, Milano, 1993; *Sviluppo e competenze* (con F. Botta), Cacucci Editore, 1999; *Sapere pratico*, Guerini e Associati, 2001; *Per fare sviluppo. Piccolo manuale sulle competenze per lo sviluppo locale* (con P. Andriolo, G.F. Pomatto, P. Saroglia), Donzelli, 2007.

Mail: vino@alea-srl.it

Dialoghi

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