

UNIVERSITÀ DI CASSINO

CdL in Scienze dell'Educazione

III indirizzo, Esperto nei processi formativi

SOCIOLOGIA DELL'ORGANIZZAZIONE

Prof. Renato DI GREGORIO

PROGETTARE PER APPRENDERE



AA 2001-2002

Indice

Pag. V Prefazione

Pag. 1 Presentazione del corso

Pag. 9 IL PROCEDERE DEL CORSO

Lezioni teoriche  e  metodologiche, individuazione delle
organizzazioni e  procedere dei progetti

-  Il progetto formativo
-  **Project- Work** : scelta dell'organizzazione e lettera di presentazione
-  La rilevazione del contesto
-  La competizione
-  L'analisi dell'organizzazione
-  Le strategie organizzative
-  Le tecnologie
-  La strategia e l'organizzazione
-  Project- Work: *analisi dello scenario e delle strategie*
-  La struttura
-  Come avviare lo studio delle organizzazioni
-  Come iniziare un progetto formativo
-  Sistemi di pianificazione, gestione e controllo
-  La cultura organizzativa
-  La gestione delle risorse umane
-  Per comprendere la cultura
-  Project- Work: *studio delle organizzazioni*
-  La comunicazione
-  Il miglioramento operativo con la formazione-intervento
-  La formazione e il finanziamento della formazione

Pag. 45 I PROGETTI

PREFAZIONE

Il testo che segue è il “racconto” del corso di Sociologia dell’Organizzazione che ho tenuto all’Università di Cassino nell’ a.a. 2001- 2002.

L’intento dell’opera è quello di valorizzare un’esperienza che gli studenti hanno maturato in comune con il docente e insieme di rappresentare una particolare metodologia didattica fondata sull’approccio della formazione-intervento.

Essendo presidente dell’Istituto di Ricerca sulla Formazione-Intervento di Roma, che fa studi e ricerche su questa metodologia particolare, e l’amministratore della società Impresa Insieme di Milano, che la propugna nelle sue attività di consulenza sul campo, è stato naturale per me trasfondere queste competenze e questi approcci nella didattica del corso.

Quello che si è voluto sperimentare è la possibilità di unire il momento di apprendimento di certe conoscenze teoriche sull’organizzazione con il momento applicativo, così da verificare, nell’immediato e nelle organizzazioni reali, la validità dei principi e la corrispondenza delle schematizzazioni teoriche.

Un altro aspetto che si è sperimentato è la possibilità di mettere gli studenti nella condizione di sollecitare l’apporto didattico (atteggiamento quindi attivo e non passivo) proprio in virtù del fatto di dover affrontare i problemi dell’organizzazione reale e trarne un risultato accettabile.

Di fatto, proprio come suggerisce la metodologia della formazione-intervento, gli studenti sono stati invitati, fin dal primo giorno, a interrogarsi sul ruolo che avrebbero svolto con la laurea in Scienze dell’Educazione che stavano perseguendo, sull’apporto del corso di Sociologia dell’Organizzazione alla preparazione complessiva fornita dal corso di laurea, sul tipo di attività in cui sarebbero stati implicati dopo la laurea, per il fatto che avevano scelto il terzo indirizzo che li portava a diventare “esperti di processi formativi”.

Ipotizzando dunque che “l’esperto” in questione si dovesse, in prospettiva, occupare di “progetti formativi” in una organizzazione o per una organizzazione, si è cercato di affidare a ciascuno studente la responsabilità della realizzazione di un progetto formativo in una organizzazione di proprio gradimento. Il progetto formativo, avrebbe dovuto servire a migliorare l’assetto e il funzionamento organizzativo della realtà prescelta, visto il tipo di corso. Esso doveva quindi essere fatto in modo tale da incidere positivamente sul comportamento organizzativo del personale interno e sull’adeguamento delle professionalità in essere.

Per realizzare il progetto era chiaramente necessario saper fare una lettura delle organizzazioni e quindi era necessario avere delle basi di organizzazione che lo studio della sociologia del lavoro poteva dare e che, in particolare, il testo di James D. Thompson e quello di Edgard Shein potevano fornire.

La lettura critica dell'organizzazione doveva poi portare ad identificare un modo per intervenire sui comportamenti organizzativi delle persone che popolano l'organizzazione e che ne interpretano i diversi ruoli e quindi era utile avere un testo come il mio "Progettare per apprendere" che prevede la possibilità di intervento per un singolo ruolo o per l'insieme dei ruoli di una stessa organizzazione, oppure per i ruoli dell'insieme delle organizzazioni di un territorio.

Il progetto su cui gli studenti sono stati quindi subito impegnati è diventato un campo di prova e un elemento strumentale per suscitare un loro diverso interesse nei riguardi delle lezioni teoriche effettuate in aula sui testi prescelti. Essi infatti, più prendevano confidenza con le realtà organizzative per le quali dovevano realizzare il progetto e più si impegnavano a ottenere un risultato apprezzabile, più diventavano interlocutori del docente e avidi di conoscenze, curiosi di esperienze reali da cui apprendere.

Durante le prime lezioni, era palese lo sbigottimento degli studenti, in quanto l'approccio proposto risultava troppo diverso dalle attese e dalle loro abitudini e il compito appariva oscuro e comunque troppo impegnativo. Si è poi passati progressivamente all'ansia del "saper fare", quando, immersi nelle realtà organizzative, ognuno doveva dimostrare di saper utilizzare le chiavi di lettura che le lezioni d'aula suggerivano. Infine si è arrivati alla gioia di sentirsi padroni di un metodo, di una capacità tutta propria di leggere, interpretare la realtà e saper dare qualche consiglio per poterla migliorare.

Anche le lezioni d'aula hanno seguito il percorso che solitamente segue una persona che intende fare un progetto di formazione sul miglioramento dell'organizzazione.

Nell'approccio più classico, infatti, si parte dalla lettura del contesto competitivo, si scende alla individuazione delle scelte strategiche, si passa dunque ad analizzare la struttura delle responsabilità e dei ruoli, si considera la tecnologia di base su cui poggia l'organizzazione e le professionalità che detiene, si rilevano i sistemi di gestione del personale, di pianificazione e controllo, le caratteristiche della cultura prevalente, si verificano i sistemi di comunicazione e si giunge a fare delle considerazioni finali tra il comportamento atteso e quello reale.

Per colmare il “gap” tra le scelte strategiche e il comportamento dell'organizzazione si costruisce dunque un'ipotesi di intervento formativo e si conviene con il vertice dell'organizzazione la sua praticabilità e la sua finanziabilità, oltre che la modalità con cui poi lo si attuerà.

Seguendo questo “sentiero” , peraltro egregiamente espresso proprio con la stessa sequenza dal libro di testo di Thompson, è stato possibile fornire agli studenti le chiavi per addentrarsi, piano piano, nel “labirinto” delle organizzazioni con una progressiva padronanza e soprattutto con una accresciuta capacità di finalizzare l'osservazione e di perseguire l'obiettivo.

Dal momento che il progetto formativo che impegnava gli studenti sul campo viaggiava parallelamente al processo di apprendimento teorico in aula, è stato necessario ritagliare alcuni momenti di “ascolto” in aula circa le esperienze che si andavano vivendo e di “raccomandazioni metodologiche” che risultava indispensabile acquisire dall'esperienza del docente in quanto non riportate in nessun libro di testo. Questi momenti sono stati particolarmente graditi dagli studenti perché hanno consentito di sviluppare un clima di cooperazione tra i giovani e di maggiore interrelazione con il professore. Infatti i giovani hanno cominciato a darsi una mano l'un l'altro, anche fuori dall'aula, e il professore si è trasformato, in qualche occasione, in un consulente per lo studente, per aiutarlo cioè a raggiungere il suo obiettivo.

Sul finire del corso e in attesa dell'esame si è addirittura preso la buona abitudine di scambiarsi, via e-mail, i pezzi del progetto formativo in fase di ultimazione, per aggiustare il tiro, migliorare la coerenza interna e la finalizzazione applicativa. Ciò è avvenuto sia tra il professore e gli studenti, sia tra gli studenti stessi.

Anche questo è risultato utile, in quanto, scrivendo e confrontandosi sullo “scritto”, molti concetti sono stati meglio compresi; soprattutto si è migliorata la consapevolezza della necessità dell'integrazione tra gli elementi osservati al fine della loro interpretazione complessiva e della traduzione in una ipotesi credibile d'intervento.

Alcuni studenti non hanno frequentato il corso per l'intero arco delle lezioni. Altri si sono aggiunti verso la fine, ma hanno voluto comunque cimentarsi con l'impegno progettuale. Anche questo è stato, tutto sommato, positivo perché ha dato modo di vedere le differenze di approccio: quello abituale, in cui la progettazione formativa viene fatta con le persone vi si sottopongono in modo fiduciario, e quello della formazione-intervento, che propugna un approccio in cui le persone sono poste in condizione di apprendere in relazione all'impegno

che pongono nel riprogettare l'organizzazione in cui operano e il comportamento agito nel ruolo assegnato.

Il rapporto con l'esterno, con le organizzazioni che hanno accettato di ospitare gli studenti dell'Università di Cassino, è stato anch'esso proficuo perché ha dato agli ospiti la sensazione che l'Ateneo si interessasse alle loro problematiche, che svolgesse un insegnamento orientato alla realtà e tale da consentire un più veloce inserimento dei giovani nella realtà operativa della gestione delle organizzazioni, che fornisse loro, questa volta, un contributo progettuale in cambio della abituale disponibilità di "stage".

In realtà gli studenti e il loro progetto sono diventati, in molti casi, un anello di congiunzione tra le organizzazioni del territorio e l'Università. Un anello che può essere sicuramente allargato e consolidato.

Peraltro i progetti che sono stati formulati, considerati come "casi di organizzazione", costituiscono, nel loro insieme, uno spaccato interessante di ciò che sta avvenendo nelle organizzazioni, oggi, sul territorio circostante, sia in quelle della Pubblica Amministrazione che in quelle delle imprese private. La loro lettura può consentire un'interpretazione importante di un trend di cambiamento in atto e può suggerire politiche di supporto importanti a tutti coloro che ne hanno interesse e, prima tra queste, proprio alla stessa Università.

Può consentire infatti sia di rendere sempre più attuali i corsi universitari e i contenuti e le metodologie didattiche in uso, sia di prevedere un modo per essere più vicino a coloro che in queste organizzazioni sono impegnati, o comunque disponibili, a migliorare la loro funzionalità e la loro competitività, così da assicurare benessere alla popolazione residente su quel territorio da cui provengono i propri studenti.

Alla fine dell'esperienza, in considerazione di quanto emerso, abbiamo dunque valutato utile rappresentare il percorso didattico seguito, nella sua alternanza "aula-progetto", e presentare i progetti che gli studenti hanno realizzato e portato all'esame, in aggiunta ai libri di testo.

In particolare sono stati riportati gli elementi essenziali delle lezioni teoriche, così come risultano dagli appunti degli studenti, i consigli pratici che sono stati forniti agli studenti per aiutarli a lavorare nelle organizzazioni ospitanti, le impressioni degli studenti nel corso del programma didattico, il loro vissuto relativamente al contatto con la realtà delle organizzazioni.

Il materiale è stato raccolto e composto da Maria Ausilia Mancini che è si avvalsa della collaborazione dei propri colleghi, dei loro suggerimenti e anche delle loro confidenze.

Riportiamo tutto ciò in un volume comprensivo sia della parte generale svolta in comune che dei progetti individuali predisposti da ciascuno studente.

Il volume è stato stampato gratuitamente grazie all'opportunità concessa dall'Agenzia Industrie Difesa tramite lo Stabilimento Grafico Militare con sede in Gaeta.

Al Direttore dell'Agenzia, al Comandante dello Stabilimento ed a tutto il personale che ha concorso alla realizzazione concreta del volume, va il nostro caloroso ringraziamento.

Agli studenti va il mio più affettuoso ringraziamento per l'esperienza che mi hanno consentito di vivere assieme a loro, il mio augurio per la loro vita professionale e la mia più ampia disponibilità ad aiutarli ancora, qualora ne avvertissero la necessità.

A Maria Ausilia Mancini va il ringraziamento mio e spero di tutti i lettori di questo volume, oltre che dei suoi colleghi di corso, per il lavoro certosino, intelligente e creativo che ha fatto nel mettere insieme i pezzi della nostra esperienza, raccogliendo anche le paure e i sentimenti, oltre che gli schemi e le definizioni teoriche.

Alla professoressa Ivetta Ivaldi, che ho sostituito nel corso di Sociologia dell'Organizzazione, un ringraziamento per il clima che mi ha lasciato e per i suggerimenti con cui mi ha sempre confortato lungo questo percorso.

Al professor Bruno Maggi, che mi ha consigliato come testo il libro di Thompson, un caro ringraziamento e la felicità di aver trovato un altro motivo di interscambio intellettuale.

Al professor Annibale Pizzi che mi ha incoraggiato a rappresentare il lavoro fatto e i progetti realizzati per sottolineare l'importanza di questo indirizzo.

Alla professoressa Laura Tini, che mi ha aiutato a svolgere questo ruolo, che mi è stata accanto sempre con intelligenza e affetto, aiutandomi a muovermi all'interno della struttura universitaria con l'accortezza necessaria e a guardare con lucidità le situazioni e a gestire con franchezza i rapporti, va tutta la mia gratitudine e il mio rispetto.

Ai lettori va l'augurio di una lettura critica, ma benevola e la richiesta implicita di sostenere processi del genere, che aiutano le persone a cooperare, le organizzazioni a integrarsi, i territori a risultare più vivibili, i giovani a credere in se stessi e nelle loro potenzialità utilizzando le conoscenze, ma non sentendosi mai schiacciati dalle competenze e soprattutto dai ruoli e nei ruoli.

Renato Di Gregorio

1 settembre 2002

IL CORSO: presentazione

Si svolge all'Università di Cassino nel secondo semestre dell'anno Accademico 2001/2002, il corso di **Sociologia dell'Organizzazione** per gli studenti del III indirizzo del Corso di Laurea in Scienze dell'Educazione, *Esperto nei processi della formazione* con il prof. Renato DI GREGORIO.

Esso inizia il 12 marzo del 2001 e si conclude con gli incontri di consulenza del professore sui progetti effettuati in due step il primo 19 giugno per l'appello d'esame del 25 giugno, l'altro il 17 luglio per il secondo appello del 22 luglio.

Il corso dunque si svolge caratterizzato da un'importante componente di esperienza sul campo in una Organizzazione scelta dagli studenti: Comuni, ASL, Aziende pubbliche e/o private. In esse gli studenti effettuano uno studio dell'Organizzazione e, dopo averne individuato le criticità, elaborano un Progetto formativo che successivamente verrà consegnato alle Organizzazioni stesse.

Lo studio delle organizzazioni scelte, scandito in passaggi sequenziali (step), ha una preparazione d'aula sui contenuti teorici e di pari passo un percorso esperienziale così da seguire e affrontare le situazioni reali.

Gli argomenti del corso sono relativi alle Organizzazioni, al loro muoversi nel contesto, alle strategie che adottano per affrontare le problematiche esistenti, al tipo di comunicazione con cui si rapportano alle altre e al contesto, al tipo di cultura che le caratterizza e che informa il loro agire tipico.

Tutto ciò permette di comprendere nel modo più diretto il loro funzionamento.

Il corso fornisce anche le metodologie per rilevare questi aspetti, per diagnosticare le



Gli studenti in aula con il Prof. Di Gregorio

difficoltà e per individuare le modalità di intervento, a partire dalla formazione del personale che opera nelle organizzazioni ai vari livelli.

Le metodologie permettono di intervenire concretamente nelle realtà organizzative prescelte e, la teoria è indispensabile per fornire un quadro di lettura capace di interpretare le soluzioni gestionali adottate dall'organizzazione e diagnosticarne le necessità di correzione.

Viceversa l'osservazione della realtà, e soprattutto la necessità di trovare soluzioni alle criticità diagnosticate, rende necessario la disponibilità di metodologie adeguate di indagine e una sana teoria di riferimento per interpretare ciò che viene rilevato. Da ciò consegue lo sviluppo di un circuito per cui la teoria serve per l'intervento e l'intervento serve per sollecitare l'erogazione di teoria; la metodologia si pone come anello di congiunzione necessario alle persone per entrare in una realtà organizzativa e verificare l'applicabilità di una teoria ed inoltre è necessaria per rendersi conto dell'opportunità di dotarsi di un corpo di teorie che può consentire di leggere la realtà.

Il corso assume dunque un percorso tipico della formazione-intervento in quanto viene articolato in modo che alterna di lezioni in "aula" con momenti di project work nelle organizzazioni prescelte.

La formazione-intervento

La **formazione-intervento**¹ è una metodologia di sviluppo organizzativo basata sulla partecipazione ampia degli attori in gioco: lavoratori, organizzazioni sindacali, cittadini. Essa fa proprie le teorie della formazione degli adulti secondo la quale le persone, soprattutto quelle più mature, si pongono più facilmente in una condizione di apprendimento attivo, quando il tema su cui si sviluppa l'attività formativa li riguarda molto da vicino, quando il tempo e l'impegno che investono serve per risolvere un problema che hanno a cuore, quando si trovano ad esercitare un nuovo ruolo e sentono di aver bisogno di acquisire nuove conoscenze e di maturare nuove esperienze per poterlo assolvere.

La formazione tradizionale, quella cioè che si limita a trasferire delle conoscenze, costituisce un'arma poco efficace perché non accompagna l'individuo nell'organizzazione, seguendolo nel tentativo di modificarla, e nella crescita della consapevolezza di poterci riuscire. Invece, le persone hanno competenze e conoscenze sufficienti e che, solo se messe insieme e aiutata a orientarsi in senso strategico, sono in grado di produrre grandi risultati, di incidere, di trasformare una realtà apparentemente inamovibile.

La formazione-intervento utilizza la *comunicazione integrata d'impresa*. Contrariamente al modo abituale con cui si considera la comunicazione, una buona comunicazione interna costituisce una valida leva per coinvolgere l'esterno di un'organizzazione che intende cambiare e la comunicazione esterna, che rappresenti il progetto di miglioramento che si va

¹ DI GREGORIO, Renato, *Progettare per apprendere nella pubblica amministrazione*, Guerrini e Associati, Milano

tentando all'interno, costituisce uno dei modi migliori per rafforzare il cambiamento all'interno. La comunicazione diviene così un mezzo per sostenere il progetto di miglioramento. Le tecniche di comunicazione ci consentono di diffondere immediatamente i risultati del processo così da conquistare consensi e contributi, stringere alleanze..., le tecniche di apprendimento ci consentono di ricostruire schemi mentali, logiche di analisi, valutazioni delle variabili...

Un programma di formazione-intervento mette da subito le persone nella situazione di affrontare il problema organizzativo che le riguarda o di esercitare il ruolo attribuitogli e ciò nell'ambito del loro contesto reale, a confronto con gli attori veri del loro ambiente abituale.

La formazione-intervento definisce da subito un progetto e lo attribuisce da subito alle persone coinvolte nel processo. Le persone vengono così immediatamente attivate così che possano sperimentare il modo con cui affrontare un cambiamento organizzativo o un mutamento di ruolo, ma all'interno di un processo controllato in cui possono contare sul contributo della struttura docente/consulente.

È intorno al progetto che vengono costruite le occasioni per trasferire alle persone nuove conoscenze, le condizioni per far maturare loro nuove esperienze e il campo d'azione entro cui esercitare e rafforzare le proprie competenze.

Le conoscenze vengono erogate in rapporto alle esigenze di apprendimento da parte delle persone e si sviluppano man mano che esse vengono messe nella condizione di esercizio del nuovo ruolo.

La differenza tra le conoscenze e le competenze di partenza e quelle di arrivo costituiscono quello che generalmente viene chiamato il "*bisogno formativo*". Esso costituisce la base su cui si effettua la progettazione dell'azione formativa.

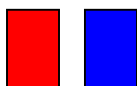
Nel caso della formazione-intervento la base per la progettazione è costituita dal metodo che le persone devono apprendere per apprendere le nozioni necessarie per ricoprire un nuovo ruolo o essere protagoniste di un cambiamento della propria organizzazione o partecipare a un processo di valorizzazione del proprio territorio. Essa richiede docenti con elevata professionalità e un approccio consulenziale che si articola in periodi brevi, lungo il processo di cambiamento, che fa propri i problemi reali dell'organizzazione e porta come casi, i reali conflitti presenti nell'organizzazione e tra le organizzazioni.

L'articolazione didattica alterna momenti di aula, *workshop*, con momenti di *project work*, per individuare soluzioni concrete ai problemi urgenti.

Le persone sono il motore del cambiamento, sia che esso riguardi loro stesse sia l'organizzazione cui appartengono, o il territorio dove sono residenti.

È importante quindi utilizzare una metodologia che renda l'individuo protagonista del mutamento, facendolo sentire responsabile del progetto che lo riguarda.

Le LEZIONI D'AULA



si sono succedute con la sequenza sotto indicata:

- 12 marzo 2002 :  presentazione del corso; il formatore e la formazione-intervento, patto d'aula;

- 13 marzo 2002:  la sociologia dell'organizzazione per leggere le organizzazioni;
 la formazione-intervento come metodo formativo nelle organizzazioni;

Project work

dal 12 al 20 marzo



si cercano le organizzazioni e si studia l'impostazione delle lettere di presentazione;

- 20 marzo 2002:  la prima fase dello studio organizzativo: l'analisi del contesto (Thompson);



Gli studentii comunicano la scelta dell'organizzazione. Redazione del calendario dell'intervento con gli step preordinati. Scrittura dell'indice del progetto; il percorso pensato viene comunicato al professore via e-mail e discusso in aula;

- 21 marzo 2002:  quali sono obiettivi e metodi per un progetto formativo, cosa porre in evidenza, cosa cercare di capire nelle organizzazioni, quale percorso per progettare con la formazione-intervento (Di Gregorio).

- 27 marzo 2002:  la struttura delle organizzazioni, le organizzazioni sviluppano strategie (Thompson);



come si fa un progetto formativo (Di Gregorio); scrittura dell'indice;

- 04 aprile 2002:  la struttura delle organizzazioni: l'organizzazione per progetti. Analisi della struttura e delle tecnologie (Thompson);

- 10 aprile 2002:  strumenti per leggere l'organizzazione; l'organizzazione e le sue forme organizzative (Thompson);

- 11 aprile 2002:  tecniche per la rilevazione delle informazioni utili alla lettura di una organizzazione. Redazione della lettera di presentazione alle singole organizzazioni individuate, condivisione delle lettere singolarmente redatte, suggerimenti per l'approccio alle strutture organizzative;

Project work

dal 21 al 27 marzo



inviate le lettere di presentazione alle organizzazioni gli studenti entrano nei contesti organizzativi per l'analisi del contesto, le interviste ai vertici e la rilevazione delle strategie.

- 24 aprile 2002:  Report delle analisi del contesto e delle strategie che gli studenti hanno effettuato nelle organizzazioni, condivisione delle difficoltà. Come interpretare il valore dell'esperienza, le funzioni dell'impresa (Di Gregorio);
- 26 aprile 2002:  la competizione strategica;
 esperienze nei comuni, l'innovazione dell'e-governament e i SUAP;
- 02 maggio 2002:  sistemi di gestione pianificazione e controllo nelle organizzazioni, il fattore umano e la gestione del personale (Thompson);

Project workdal 24 aprile
al 2 maggio

si torna nelle organizzazioni per rilevare le tecnologie e struttura dell'organizzazione;

- 08 maggio 2002:  La cultura aziendale, il conflitto di cultura (Shein);
 la forza della formazione (Di Gregorio);
- 09 maggio 2002:  per aiutare a comprendere il senso e l'attuazione della progettazione con il metodo della formazione-intervento interviene nel gruppo degli studenti una stagista che ha attuato un percorso di formazione-intervento per illustrare la propria esperienza, aiutare il confronto ed approfondire il metodo;
- 15 maggio 2002:  la gestione delle risorse umane, prestazione e potenziale, ruolo della formazione, i sistemi di organizzazione del personale. Esempi;
- 16 maggio 2002:  i sistemi di valutazione, l'importanza della comunicazione e dell'ascolto nella comunicazione;
 gli studenti raccontano in aula il procedere dei progetti, le difficoltà, le proprie carenze formative di contenuto che rendono più difficile attuare il progetto;

Project work

dall'8 al 16 maggio



nelle organizzazioni si torna per continuare a rilevare la struttura organizzativa, le risorse umane e la cultura.

- 22 maggio 2002:  la comunicazione: strumenti e modalità (Di Gregorio);

- 23 maggio 2002:  la formazione-intervento: metodologia innovativa del percorso formativo che comporta il coinvolgimento del committente della formazione nella progettazione formativa (Di Gregorio);
- 28 maggio 2002:  come poter costruire il progetto dopo aver avuto le informazioni nelle organizzazioni, difficoltà, elaborazioni e modelli metodologico della formazione intervento; i finanziamenti della formazione;
- 29 maggio 2002:  prosegue la costruzione teorica dei progetti formativi con la formazione intervento;

Project work

dall'8 al 16 maggio



si prosegue studiando i livelli e le modalità di comunicazione individuando a conclusione le criticità su cui impiantare il progetto formativo;

- 20 giugno 2002 e:  dopo la visione *e-mail* di problemi e difficoltà, il professore controlla che i progetti che si preparano per l'esame del 25 giugno / 22 luglio abbiano seguito il percorso metodologico indicato, che abbiano rigore d'analisi e procedura idonea; il tutto viene condiviso nel gruppo degli studenti presenti per permettere un'ulteriore fase di apprendimento dall'esperienza.

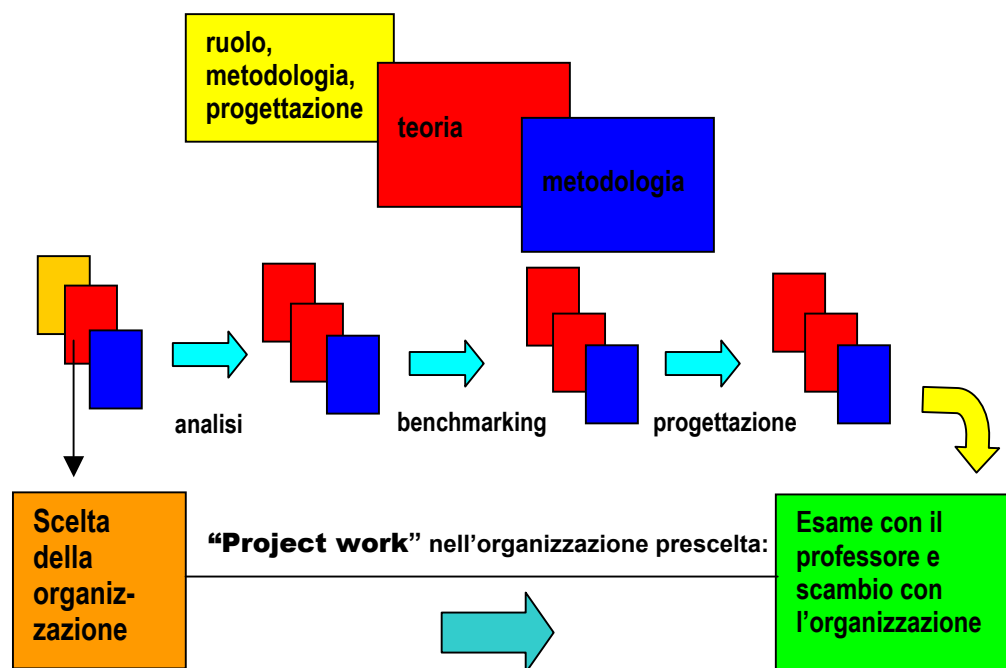
Il programma didattico

Sfida di fondo del corso e sua apertura è il patto sul metodo: "per imparare farete un progetto di formazione per il miglioramento dell'organizzazione così da cogliere i due aspetti: il **ruolo del formatore** che è l'obiettivo del corso di laurea e la **lettura dell'organizzazione** che è l'obiettivo del corso di sociologia dell'organizzazione".

Apprendere dunque si presenta come una sfida *in progress* in cui ciascuno mette in gioco se stesso: l'apporto di ciascuno avvierà il processo e l'apprendimento. Ogni studente, proprio al fine di apprendere, individua una organizzazione pubblica o privata situata sul proprio territorio per studiarla al fine di progettare un programma formativo. **Punto di arrivo del corso è dunque la consegna di un progetto, ma la scelta di un progetto e dell'organizzazione entro cui condurlo costituisce il punto di partenza del processo di apprendimento.**

Questo modo di procedere è lo stesso che ciascuno, nell'avvicinarsi all'organizzazione in esame dovrà **imparare** ad avere: dovrà imparare progettando. Pertanto la schema seguito è come quello sotto riportato.

Processo didattico in “aula”



Dopo alcune lezioni sul ruolo del formatore si sono trasmesse le prime indicazioni metodologiche sulla gestione della **“committenza”** per comprendere come si affronta un’organizzazione e come si propone ad essa un progetto d’intervento.

Esse sono state le prime lezioni di metodologia.

Nel procedere del corso, durante le lezioni d’aula si sono toccati i temi teorici sul contesto e sull’organizzazione e subito dopo si è approfondita la metodologia di ANALISI dell’organizzazione (vedi testo “Progettare per apprendere...”).

Questo modo di procedere con un insegnamento che lega fortemente la gestione delle competenze con l’esercizio del ruolo, ha dato la possibilità agli studenti di cominciare a fare **“l’analisi”** nel contesto dell’organizzazione prescelta, ma anche a registrare di avere lacune di conoscenze da colmare.

Le altre lezioni teoriche sul contesto, l’organizzazione, la tecnologia che sono state trattate successivamente in aula sono state dunque più apprezzate e si è cominciato a sviluppare atteggiamento più proattivo degli studenti verso l’insegnamento (gli studenti avevano un progetto da sviluppare e sentivano il bisogno di avere conoscenze per affrontarlo. mentre normalmente il bisogno avvertito dagli studenti è quello di comprendere quello che va detto all’esame per conquistare un buon voto sul libretto).

Dopo alcune altre lezioni sulla competitività, sul potere, sui sistemi di pianificazione e controllo e sulle varie forme di organizzazione, è arrivato il momento propedeutico alla fase di **“benchmarking”** e si è approfondito questo tema riportando esperienze e invitando a interrogare internet, a visitare altre località, a confrontarsi con altre organizzazioni.

Poi, ancora sono proseguite le lezioni sulle risorse umane, sulla cultura, sulla comunicazione, sulla formazione finanziata, ed è venuto il momento propedeutico alla fase di **“progettazione”**.

Allora ci si è soffermati sul modo con cui progettare, dimensionare, finanziare un progetto di formazione che intervenisse sul tema dell'ottimizzazione dell'organizzazione.

Alla fine del percorso, guidato peraltro da un itinerario predefinito e condiviso a monte, si è provato ad analizzare il contenuto dei progetti che stavano nascendo e a criticarli costruttivamente. Questa fase che è quella di **“negoziiazione”** ha significato passare agli studenti la metodologia della “negoziiazione” che serve nel momento in cui un formatore si presenta a un committente e le sue proposte devono risultare convincenti, dove la comunicazione deve risultare efficace.

L'itinerario condiviso a monte è diventato anche l'indice della relazione del progetto da presentare all'organizzazione ospitante e all'esame.

Obiettivi del Progetto Formativo

Nel libro *Progettare per apprendere nella pubblica amministrazione* si evidenzia come il coinvolgimento del “contesto” nell'azione formativa sia una delle differenze tra la formazione tradizionale e la formazione-intervento.

Tradizionalmente, il contesto affida alla struttura formativa il compito di formare le persone che saranno accolte in esso solo al termine del processo, ma sappiamo invece che il mondo del lavoro ha delle regole che bisogna conoscere e richiede competenze che solo la pratica può insegnare.

Alla base della concezione della formazione-intervento, l'organizzazione ha motivi di cambiamento e miglioramento continui e si aspetta che le persone di un programma formativo esercitino le conoscenze per il miglioramento dell'organizzazione in cui sono inserite.

L'organizzazione deve sviluppare un processo d'apprendimento perché deve aprire la sua realtà agli altri deve ascoltare le preposizioni che i soggetti faranno dopo aver sviluppato un'osservazione mirata, ma deve anche saper mutare alcuni aspetti critici del proprio funzionamento, della propria cultura.

Sia le persone sia l'organizzazione che si servirà delle nuove competenze di cui le persone sono portatrici, sono poste in una condizione d'apprendimento reciproco.

Pertanto anche gli interlocutori hanno l'opportunità per cambiare, **l'interlocutore è il vertice dell'organizzazione** che ha a cuore il funzionamento dell'organizzazione. Nella formazione-intervento, si pensa di coinvolgere il mercato/contesto ancor prima di avviare un programma formativo, quando si cercano le organizzazioni in cui e per cui operare.

La sollecitazione del mercato avviene per via diretta, dialogando con le organizzazioni o mediante i normali mezzi di comunicazione formale. In questo caso occorre un piano di comunicazione che evidenzia, i fautori, le organizzazioni, i progetti di miglioramento che è stato possibile realizzare, così da far sentire le organizzazioni coinvolte sia nel programma formativo che in quello di comunicazione.

IL PROCEDERE DEL CORSO

 lezioni teoriche,  metodologiche
individuazione delle organizzazioni e
 procedere dei progetti

I pensieri del professore

È il mio primo giorno di lezione qui a Cassino. Il portiere mi pare abbia molte difficoltà fisiche, forse un handicap, comunque trova le chiavi e mi risponde correttamente. I fogli nella bacheca all'ingresso si accavallano, straripano, sono appiccicati un po' ovunque, i bagni non hanno la carta. Salgo le scale, c'è molta confusione!

Cerco l'aula della lezione, ma quale sarà? Finalmente la trovo: oh! la lavagna con il gesso....è come quando ero bambino e andavo alle elementari. Ma il gesso dov'è?*"qui bisogna rubarselo..."* mi dice un ragazzo. È l'unico, qui ci sono solo ragazze!



Il Progetto Formativo

Il programma di formazione-intervento è un documento in cui si afferma di voler migliorare l'organizzazione attraverso il coinvolgimento e la partecipazione del personale interno nell'individuare le modalità per farlo e nell'usare il processo posto in essere come un percorso di apprendimento sia per l'individuo che per l'organizzazione committente.

Se occorre fare un programma di formazione sull'individuo significa che si lavora sul **ruolo**, se è sull'organizzazione si lavora sul funzionamento ottimale dell'**organizzazione**, se è sul **territorio** si lavora sul funzionamento delle relazioni tra le organizzazioni

In ogni caso si fa il programma di formazione sulle persone: individui che vogliono ricoprire dei ruoli diversi o vogliono rafforzare le competenze di ruolo. Nel caso dell'organizzazione, si farà della formazione sulle persone all'interno dell'organizzazione. Nel caso del territorio, si farà della formazione sulle persone che stanno in organizzazioni diverse.

Per procedere con la progettazione è necessario seguire un itinerario di analisi che si sviluppa attraverso i seguenti passi: analisi del contesto, analisi delle strategie organizzative, studio dell'Organizzazione, rilevazione della composizione delle risorse umane, analisi delle tecnologie utilizzate, caratterizzazione della cultura distintiva, interpretazione della comunicazione effettuata.

L'analisi che si effettua su questi piani porta a trarre delle considerazioni utili a trovare dei motivi di cambiamento che sono poi il presupposto da cui trae spunto un **Progetto formativo per il miglioramento dell'Organizzazione**. L'insieme di questi punti, compreso il progetto formativo finale, costituisce anche l'indice di una relazione che va portata al vertice dell'organizzazione ospitante e al professore dell'università e rappresenta il contenuto formale dell'impegno di ciascuno studente. È il modo con cui formalizzare l'apprendimento,

l'oggetto dello scambio che si è avuto tra organizzazione e studente e tra docente e studente.

Rappresenta il modo con cui le lezioni teoriche dell'aula hanno trovato applicazione nel mondo reale delle organizzazioni e il frutto dell'uso delle nuove conoscenze acquisite dagli studenti nel confronto con l'università e le organizzazioni, la testimonianza delle nuove competenze su cui ora ciascuno studente può contare.

La discussione del proprio progetto in sede di esame costituisce un ulteriore esercizio d'apprendimento perché contiene implicitamente l'elemento della **negoziazione** e della commercializzazione del proprio prodotto intellettuale. Infatti, il formatore nella vita reale si troverà sempre a fare un'analisi del contesto e dell'organizzazione, a formulare un progetto da sottoporre ad un committente che accetterà di utilizzarlo sempre che sia stato convinto della bontà dell'analisi e delle soluzioni proposte.

Con la formazione-intervento, in verità, questo momento viene anticipato all'inizio del mandato e la committenza partecipa al processo stesso di analisi, quindi la negoziazione si sviluppa lungo tutto il processo e costituisce così anche la modalità con cui sviluppare il suo apprendimento, ma è pur sempre vero che le persone si devono abituare a comunicare, a negoziare, a sostenere le proprie idee e prima ancora ad argomentare le proprie posizioni con un'analisi accurata e mirata.

Così, dopo essersi recati nelle organizzazioni e aver raccolto notizie sul contesto gli studenti cominciano ad avviare lo studio che è diretto all'individuazione della criticità o debolezza dell'organizzazione. Un'analisi che va condivisa con i responsabili dell'organizzazione. La progettazione dunque comincia ad assumere forma data dal primo *step* del percorso che è **l'analisi del contesto**. Sulla base dei presupposti teorici si sviluppa il processo che ha una notevole creatività ed usa fantasia e tattica per l'approccio alle varie organizzazioni.

Per fare un progetto di formazione occorre svolgere un'analisi della situazione, del contesto dove opera l'organizzazione prescelta, interpretare e formalizzare la strategia che i vertici di quella organizzazione intendono perseguire, leggere la cultura che ne informa l'agire, rilevare la comunicazione che essa esprime nei confronti degli interlocutori del contesto esterno e nei riguardi del personale interno e attraverso quest'analisi, trovare la *criticità*, in altre parole le debolezze, le difficoltà che vanno sanate a partire dalla formazione delle persone che operano nell'organizzazione.

I pensieri del professore

Chiederò se c'è un volontario a turno che ripete in sintesi i contenuti della lezione precedente. Tanto vedo che registrano le lezioni. E poi chissà che non se ne possa fare una raccolta. D'altronde con la lavagna a gesso nulla rimarrebbe di quello che abbiamo schematizzato.

Oggi proporrò loro un metodo nuovo per apprendere, saranno certamente contenti di questo impegno da parte del loro nuovo docente. Mamma mia, li ho visti un po' impauriti. Invece di dirmi grazie sono lì e non aprono bocca. Hanno occhi attenti e perplessi, come si fa a farli parlare...



Project Work:

ricerca delle organizzazioni da studiare e lettera di presentazione

I PROGETTI degli studenti

Ciascun studente è stato invitato a cercare sul proprio territorio una organizzazione per cui realizzare uno studio di per progetto formativo per il miglioramento dell'organizzazione.

L'intervento parte proponendo un progetto di formazione che risponda ad un fabbisogno nato dalla necessità di far funzionare meglio il sistema. Punto di partenza è la preparazione di una lettera di presentazione da inviare al responsabile o al dirigente dell'organizzazione prescelta. La negoziazione con la committenza e la promozione di un intervento consulenziale è infatti il primo atto di un processo che porta alla progettazione di soluzioni di miglioramento interno.

Le ORGANIZZAZIONI individuate

Enti locali: Comune di Itri (LT), Sito Web Cassino (FR), Comune di Bojano (CB), Comune di Ponza (LT)

Servizi P.A.: ASL Teano (CE), ASL Formia (LT), Biblioteca di Ceccano (FR)

Imprese: Azienda "Arena Holding-Solagrit" Sc.arl di Monteverde di Bojano (CB), Stampaggio STAMI srl di Cervaro (FR), Cooperativa "La Giosa", Fondi (LT), Scuola Materna "Happy Days" di San Marco Evangelista (CE),

Il fac-simile della lettera viene prima discusso in aula e successivamente essa viene redatta dagli studenti e consegnata ai responsabili delle organizzazioni.



a me è successo che...

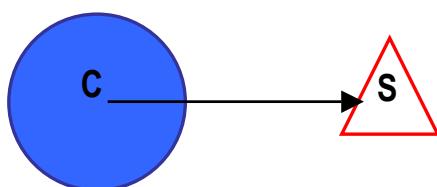
Ho scritto la lettera di presentazione, chiesto più volte all'assessore di poterlo incontrare, ho pregato la segretaria per potergli parlare, agli appuntamenti non è mai venuto, allora ho deciso: ho preparato un panino sono andata alla sede del comune mi sono seduta davanti alla sua porta e ho atteso tutto il giorno. Alla fine è arrivato e a questo punto mi ha dovuto ascoltare: abbiamo fatto una bella conversazione...



La rilevazione del Contesto

Con il termine **Contesto**² si intende lo spazio in cui un'organizzazione si colloca per svolgere il suo compito. Leggere il contesto è essenziale per trarre delle indicazioni utili per lavorare in vista dello studio e del miglioramento delle organizzazioni che sono oggetto dello studio. Il contesto di un'organizzazione privata è detto: area di mercato, per un'organizzazione pubblica è detto: area territoriale. Leggere il contesto significa condurre un'analisi delle sue componenti essenziali.

Il contesto influenza la struttura



Il contesto può essere aperto o chiuso, l'importante è individuare la strategia che l'organizzazione usa per muoversi nel proprio contesto.

L'innovazione può partire dalla struttura e portare dei cambiamenti all'interno del contesto (mercato) e avere dei risvolti sulla struttura stessa. Il rapporto tra mercato, contesto e struttura è dato dalla strategia, che permette un progetto di cambiamento, aiutando a trovare soluzioni alle criticità.

L'esperto nei processi formativi assolve un ruolo fondamentale, motivando le persone al cambiamento, una volta che si è trovato con loro la strada da percorrere e cioè la strategia da adottare.

La strategia è la scelta per raggiungere un obiettivo e questo è frutto della *vision*. In altre parole, ciò che si vuole ottenere è colmare lo scarto tra la situazione iniziale e quella che si vuole raggiungere (il delta che fa la differenza).

Mercato, contesto e strategia in una nuova *vision* inducono l'avvio di un progetto che dà soluzione alle criticità e genera cambiamento.

² THOMPSON, James, *L'azione organizzativa*, ISEDI



Per dirla con Thompson “le organizzazioni complesse saranno concepite come sistemi aperti, quindi indeterminati e che fronteggiano l’incertezza. Ma allo stesso tempo saranno considerate soggette al criterio della razionalità e perciò richiedenti determinatezza e certezza” ³.

La sociologia dell’Organizzazione è la chiave di lettura dei contributi dati da molteplici discipline. Usa metodi di ricerca che servono a comprendere il contesto e a migliorare le azioni condotte dalle organizzazioni che lo popolano. La lettura del contesto ci dà un orientamento per capire le tendenze del mercato e l’applicazione delle conoscenze porta all’acquisizione di competenze per poterlo padroneggiare.

Le organizzazioni sono strutturate in tasselli e il funzionamento e l’integrazione dei sistemi avviene ad opera di sistemi per cui se lo scopo dell’intervento è di migliorare la struttura si deve conoscere come funzionano i **sistemi** che la compongono. Altro elemento fondamentale è dato dalla **comunicazione** che è il modo con cui le organizzazioni si relazionano con il contesto e coinvolgono le risorse umane che operano all’interno dell’organizzazione.

Il problema centrale delle organizzazioni complesse è quello di affrontare l’incertezza. Adottando una visione dinamica delle loro finalità, le organizzazioni possono essere considerate come strutture che si autoconservano attraverso l’adattamento, l’integrazione e lo sviluppo, analogamente a quanto avviene per gli organismi viventi. Sono dunque, sistemi cooperativi, un insieme di soggetti che interagiscono con l’ambiente in modo da porsi reciprocamente come strumenti per raggiungere una finalità comune.

Solo tenendo conto di tale sistema vivente cooperativo, e della dinamica dell’insieme, si possono analizzare le razionalità dell’insieme, il rapporto fra gli individui che lo compongono e le norme variabili che lo regolano. Proprio perché tale sistema è soggetto ad incertezze e variazioni è migliorabile in tutte le sue parti.

Per capire come è fatta un’organizzazione dobbiamo mettere a fuoco una serie di elementi connessi al contesto entro cui essa si muove. Una struttura è fatta in un certo modo perché dipende e risponde ai fabbisogni del contesto. Il nucleo di tutte le organizzazioni intenzionali

³ THOMPSON, James, D., *L’azione organizzativa*, ISEDI Torino, 1994, pag. 77, in corsivo nel testo

è dato da una o più tecnologie. La razionalità organizzativa implica tre principali componenti di attività: le attività di *input*, le attività tecnologiche, le attività di *output*.

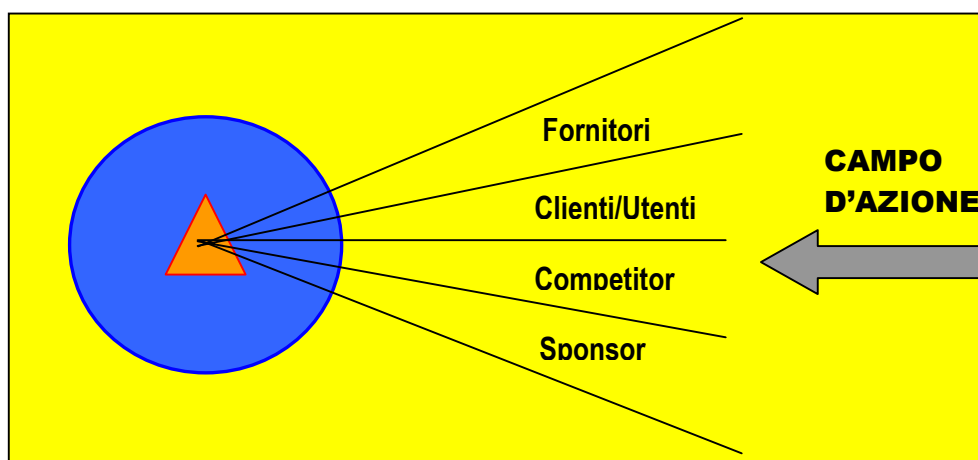
Poiché si tratta di attività interdipendenti, la razionalità organizzativa richiede che siano collegate l'una all'altra. Gli *input* acquisiti devono rientrare nel campo delle tecnologie, così l'allocazione della produzione tecnologica va ricompresa nella capacità dell'organizzazione.

Inoltre, sia le attività in *input* che quelle in *output* sono interdipendenti con l'ambiente, cioè con il contesto. La composizione dell'ambiente determina di volta in volta da chi l'organizzazione dipende. L'ambiente può comprendere uno o molti potenziali utenti, l'organizzazione può essere la sola o avere molti concorrenti per quel servizio o prodotto su cui vive.

Se il *task environment*, che è la porzione dell'ambiente in cui si decide di agire, contiene le condizioni per una concorrenza equilibrata tra fornitori e richiedenti le cose procedono senza problemi, ma è difficile. In realtà la concorrenza spinge a cercare fonti di scambio alternative. Per cui reperire prestigio rappresenta il mezzo più economico per acquisire potere.

La creazione e il mantenimento dell'immagine positiva presso i propri interlocutori più rilevanti è un modo significativo per controllare la dipendenza. L'attenzione verso la promozione del proprio prestigio dunque va sempre tenuta alta e deve risultare chiara. Il campo d'azione rivendicato da un'organizzazione e riconosciuto al suo ambiente determina i gradi di dipendenza dell'organizzazione nell'affrontare vincoli e contingenze. Per ottenere un livello significativo di auto-regolazione, l'organizzazione deve gestire la propria dipendenza.

Quanto più un'organizzazione è costretta in alcuni settori dal proprio *task environment* tanto più potere cercherà di reperire sugli altri elementi presenti nello stesso. Su questo piano essa tenterà di costruire alleanze significativamente utili e cercherà di ridurre la dipendenza da coloro del proprio *task environment* che ne vincolano l'azione. Quando non riesce a realizzare tale equilibrio, l'organizzazione tenterà di ampliare il proprio *task environment*.



La competizione sul mercato rappresenta un elemento fondamentale per la vita delle organizzazioni.

La competizione si gioca all'interno del **campo d'azione**, là dove cioè l'organizzazione si trova ad operare. Più specificatamente, il campo dell'organizzazione è quello caratterizzato dal *task environment* cioè da quell'insieme di interlocutori a monte e a valle dell'organizzazione che ne regolano la sua vita e il suo funzionamento.

Gli interlocutori del *task environment* condizionano l'agire dell'organizzazione, se essi fanno mancare il supporto si genera una **contingenza**, se essi pongono condizionamenti e/o condizioni si genera un **vincolo**.

- Le organizzazioni incontrano vincoli intrinseci alle loro tecnologie e ai loro *task environment*. Poiché questi differiscono a seconda delle organizzazioni, la base per la struttura differisce anch'essa e non esiste un modo "ottimo" per strutturare le organizzazioni complesse.
- Le organizzazioni complesse cercano di minimizzare le contingenze e di affrontare quelle inevitabili, isolandole e localizzandole. Poiché le contingenze si presentano in modi diversi rispetto alle varie organizzazioni, abbiamo una varietà di risposte strutturali alla contingenza.
- Quando le contingenze sono numerose, le organizzazioni cercano di raggruppare le capacità in unità autosufficienti.

Questo significa che le variabili controllate dall'organizzazione sono subordinate ai vincoli e alle contingenze che non riesce ad evitare. Quanto più la sua tecnologia e il suo *task environment* tendono a disintegrarla, tanto più l'organizzazione deve difendere la propria integrità.

È necessario perché le organizzazioni sopravvivano ridurre la contingenza per non farsi vincolare. Questo è ciò che avviene mettendo in atto strategie.

1. **Strategia singola:** consiste nell'aumentare il territorio d'azione, il prestigio, il numero dei fornitori per ridurre la dipendenza e diversificare i clienti.
2. **Strategia di alleanze:** le alleanze permettono di aumentare il livello di contrattazione, di produzione e le alleanze politiche; *joint venture*, contrattazione, concertazione sono tipologie diverse di alleanze.

Le **alleanze sono necessarie quando si riduce il mercato**. Ciò permette di essere più grandi dunque più forti per abbattere la concorrenza.

Oggi anche nel settore pubblico si applicano e valgono le stesse regole di competizione e di alleanze per assicurarsi la sopravvivenza.

Il potere su un mercato è dato dall'essere indispensabile. Le strategie vengono messe in atto perché nessuno sia indispensabile né lo diventi.



L'analisi dell'organizzazione

Per realizzare un progetto formativo è necessario sviluppare a priori un'analisi dell'organizzazione che si sviluppa attraverso i seguenti passi:

- Analisi del contesto
- Analisi delle strategie organizzative
- Studio dell'Organizzazione
- Rilevazione della composizione delle risorse umane
- Analisi delle tecnologie utilizzate
- Caratterizzazione della cultura distintiva
- Interpretazione della comunicazione effettuata

L'analisi che si effettua su questi piani porta a trarre delle considerazioni utili a trovare dei motivi di cambiamento che sono poi il presupposto da cui trae spunto un **Progetto formativo per il miglioramento dell'Organizzazione**.

Gli studenti compilano l'indice secondo le indicazioni date. In aula, le lezioni si sviluppano con una prima parte teorica e una di condivisione di quanto appreso sia nelle lezioni precedenti che per le esperienze nelle organizzazioni.

Vengono anche simulate situazioni (role playing) per facilitare l'approccio nelle organizzazioni.

Infatti la difficoltà più espressa da parte degli studenti è quella dell'impatto nel ruolo con chi amministra le organizzazioni. Costoro infatti spesso tendono ad evitare le risposte precise e a non rispondere delegando ad altri le responsabilità, spiazzando in tal modo lo studente che ha limitate conoscenze ed esperienze.

CLIP

La parola agli studenti

E non è stato così facile come può sembrare dallo scorrere logico di queste pagine.

Molte volte in aula, aspettando l'orario di inizio della lezione, il feedback tra gli studenti, assumeva toni di sbalordimento: dove stavamo andando con questo corso, come si sarebbe svolto l'esame, come saremmo potuti entrare nelle organizzazioni, cosa avremmo dovuto dire e fare?





Le strategie organizzative

La strategia è una scelta per raggiungere un obiettivo e l'obiettivo si chiama **vision**. Fare una strategia per raggiungere un obiettivo significa menzionare le risorse che servono per raggiungere quell'obiettivo; il "delta" che mi permette di fare questo salto.

All'interno del concetto di strategia vi è il rapporto tra il mercato, il contesto, l'organizzazione e la visione del soggetto che sceglie e usa una strategia per stare con la sua organizzazione sul mercato.

Siccome la struttura a disposizione non è adeguata a quella visione, occorre cambiarla in relazione alla visione avuta e alla strategia definita, in modo da rimanere sul mercato.

Questo vale per l'impresa, in cui c'è un imprenditore che analizza e percepisce se è conveniente o meno il cambiamento.

Diverso è per il pubblico, in cui non c'è l'imprenditore: il mercato cambia, esprime delle leggi, che a loro volta esprimono una visione, tali leggi vanno quindi ad incidere sulle strategie di cambiamento, che incidono sulla struttura.

La maggior parte delle credenze sulle organizzazioni complesse discendono da due distinte strategie:

1. La strategia del **sistema chiuso**
2. La strategia del **sistema aperto**.

La strategia del sistema chiuso ricerca la certezza incorporando solo quelle variabili associate positivamente al conseguimento dello scopo.

La strategia del sistema aperto sposta l'attenzione dal conseguimento dello scopo alla sopravvivenza e accetta l'incertezza riconoscendo l'interdipendenza tra organizzazione e ambiente.

Una tradizione innovativa ci mette in grado di considerare l'organizzazione come un sistema aperto, indeterminato ed esposto all'incertezza, ma soggetto ai criteri di razionalità e quindi necessitante di certezza.

Per questa concezione il problema centrale delle organizzazioni complesse è quello di affrontare l'incertezza. Le organizzazioni, dovrebbero affrontare l'incertezza attraverso la creazione di certe specifiche competenze, mentre altre sono qualificate per operare in condizioni di certezza o quasi certezza.



Le Tecnologie

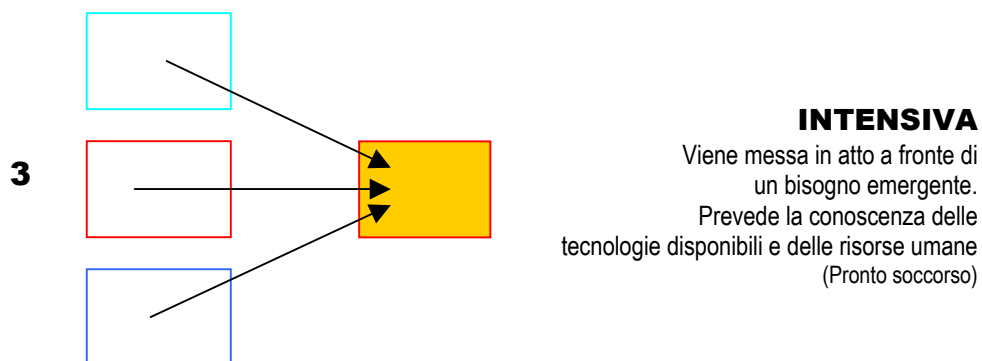
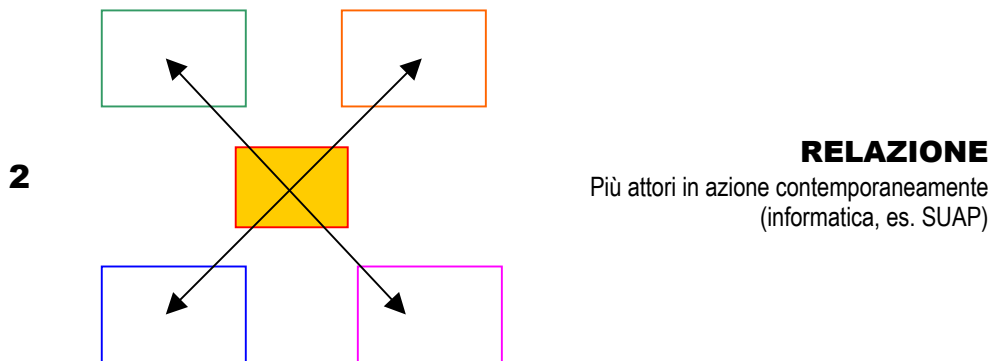
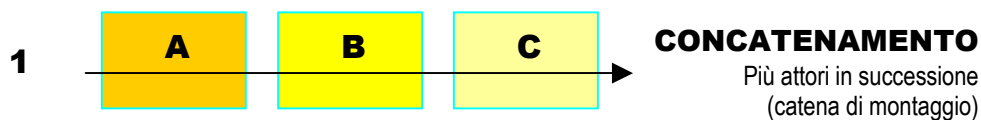
La tecnologia è naturalmente una variabile importante per capire le azioni delle organizzazioni complesse.

La tecnologia è inglobata nell'organizzazione ed è a servizio dell'organizzazione stessa. La tecnologia è fissa ed è concatenata alle variabili in entrata e in uscita, dunque viene regolata dall'organizzazione all'interno della quale si trova e viene collegata all'ambiente circostante cioè al contesto.

La tecnologia può funzionare solo se esiste una struttura organizzativa che la regola. Le modalità organizzative servono per rimediare alla rigidità della tecnologia. Essa viene chiamata razionalità organizzativa, e rappresenta il modo di utilizzare la tecnologia (razionalità tecnica).

La tecnologia è insita in una organizzazione, è fissa ed è influenzata da variabili in entrata e in uscita. Essa serve per realizzare un processo, può essere un elemento del contesto poiché nel suo sviluppo può influenzare l'organizzazione e la sua strategia

Secondo Thompson (*op cit*) ci sono nelle organizzazioni tre tipi di tecnologie:





La Strategia e l'Organizzazione

Il campo d'azione rivendicato da una organizzazione e riconosciuto dal suo ambiente determina i gradi di dipendenza dell'organizzazione nell'affrontare vincoli e contingenze. Per ottenere un livello significativo di auto regolazione, l'organizzazione deve gestire la propria dipendenza. Operando secondo razionalità, le organizzazioni cercano quindi di minimizzare il potere che gli elementi del *task environment* esercitano nei loro confronti preservando delle alternative. In caso di concorrenza per ottenere supporto le organizzazioni ricorrono al prestigio, che rappresenta un modo per guadagnare potere senza accrescere la dipendenza.

Quanto più una organizzazione è costretta in alcuni settori del proprio *task environment* tanto più potere essa cercherà di reperire sugli altri elementi presenti nello stesso. Quando non riesce a realizzare tale equilibrio, l'organizzazione tenderà di ampliare il proprio *task environment*.

Dal punto di vista di un modello razionale di organizzazioni, i compromessi e le manovre in difesa dei campi d'azione risultano dirompenti e costosi. Dovremo perciò supporre che le organizzazioni soggette a razionalità cercheranno di configurarsi in maniera tale da minimizzare la necessità di manovre e compromessi.

Sebbene le organizzazioni complesse non possano essere autosufficienti, esse possono disporre di opzioni per stabilire cosa procurarsi da sé e su cosa dipendere dagli altri. Poiché diversi tipi di tecnologie pongono diversi tipi di contingenze critiche, è probabile che la direzione di questo allargamento di confine sia modellata secondo il tipo di nuclei tecnologici utilizzati nell'organizzazione.

Pressioni tecnologiche ed incertezze e contingenze connesse all'ambiente spingono le organizzazioni alla crescita e la natura di questa non è casuale ma guidata dalla natura della tecnologia e del *task environment*.

Le componenti principali di un'organizzazione complessa sono determinate dal disegno della stessa organizzazione. La differenziazione interna e la configurazione tipica di relazioni rappresentano la *struttura*.

Ogni organizzazione possiede una struttura che va analizzata dal vertice fino alle mansioni più basse. Questa vista nel suo insieme e osservata nel suo funzionamento ci dà la composizione della struttura. La struttura si presenta sotto forma di organigramma e per analizzarla. L'organigramma è la rappresentazione grafica dell'organizzazione e delle persone che vi sono collocate dentro in quanto contiene le posizioni organizzative.

L'organigramma e la sua rappresentazione grafica cambia con il cambiare delle strategie che l'organizzazione persegue per raggiungere il proprio obiettivo.

Operando secondo razionalità, le organizzazioni si caratterizzano da un metodo proprio di coordinamento e per far ciò raggruppano le posizioni al fine di minimizzare i costi del coordinamento. Introducendo così la gerarchia.

I pensieri del professore

Oggi ho dovuto spiegare per la terza volta la stessa cosa. Eppure è così semplice capire che loro devono fare un progetto di formazione per un'organizzazione vera e questo può aiutarli a capire l'organizzazione più di qualsiasi lezione sull'organizzazione.

Sono perplesso, li lascio convinti e li ritrovo dubbiosi, forse devo cambiare qualcosa nel modo con cui illustro il percorso che voglio fare.



Project Work:

nelle organizzazioni per analizzare lo scenario e le strategie

Il programma di apprendimento prosegue, gli studenti cominciano ad entrare nelle organizzazioni pubbliche, incontrano i Sindaci dei Comuni che hanno dato la disponibilità e cominciano a parlare con loro; parlano di bisogni e prospettive del territorio, di strategie di programma, di bisogni e opportunità, di vincoli e difficoltà sia di tipo tecnologico che umano. Preparano questionari e ne parlano con i dirigenti, chiedono il permesso di intervistare dipendenti e acquisiscono notizie sul personale e sui progetti futuri. Si entra nelle organizzazioni cominciando anche a rivestire il ruolo del consulente formatore. Si entra nelle organizzazioni cercando di capire e osservando quanto c'è intorno, le persone, la struttura, e con in mente l'obiettivo.

a me è successo che...

Sono stata dal Sindaco a chiedere di esplicitarmi le sue strategie di sviluppo dell'organizzazione. Mi ha suggerito di parlare con tutti responsabili di settore. Sono andata a trovare ciascuno di loro ma invece di ricavare le strategie sono stata per loro una spalla su cui piangere su tutte le criticità del loro lavoro.



a me è successo che...

Sono andata sindaco per avere una formalizzazione delle strategie. La prima volta mi ha dato un appuntamento ma poi ha avuto da fare, e dopo due ore sono andata via con un appuntamento per la settimana dopo. La settimana dopo però abbiamo parlato a lungo e mi è sembrato che molte delle cose che dicevamo, specialmente quelle sul modo di esplicitare e comunicare il proprio programma lo esplicitasse con me come a scoprirne allora l'importanza.

I pensieri del professore

Sto facendo tardi perché c'è molto traffico su questa autostrada, chiamo al cellulare un ragazzo e gli dico che mentre mi aspettano possono leggere un capitolo e cominciare a commentarlo. ...entro in aula... *"non abbiamo seguito le sue istruzioni perché abbiamo preferito parlare delle nostre difficoltà . Professore qui nessuno ha capito niente!"*

CLIP

La parola agli studenti

Le proposte del professore erano sconcertanti, complicate, e nessuno sarebbe stato in grado di portare a termine quanto ci chiedeva, ma tutto sembrava anche una sfida entusiasmante.

Erano state fatte diverse lezioni ma ci sembrava sempre di dover affrontare un fare una cosa im-



possibile. Peraltro il Professore è stato costretto a ripetere più volte le stesse cose e con scarsi miglioramenti e almeno per le prime 10 lezioni il clima era più o meno questo: magari con alti e bassi, ma più ...bassi!

Prendevamo coscienza che le nostre competenze erano quantomeno lacunose per la parte teorica e disastrose per l'approccio metodologico al ruolo di formatore.

Chi ancora non è andato nelle organizzazioni chiede consiglio a chi già lo ha fatto: una piccola squadra comincia a partire e non ci sono riserve e titolari, tutti giocano la propria partita cercando di vincere

a me è successo che...

Mi sono recata alla Camera di Commercio per acquisire le informazioni utili a descrivere l'Azienda che sto cercando di studiare e l'area di mercato in cui è inserita. Dopo avermi fatto aspettare a lungo mi hanno dato 4 fogli con pochi dati che già conoscevo e me li hanno fatti pagare ciascuno 1 euro. Ogni foglio non può essere consultato "prima " che sia stampato per cui anche quello che non mi interessa è da pagare.

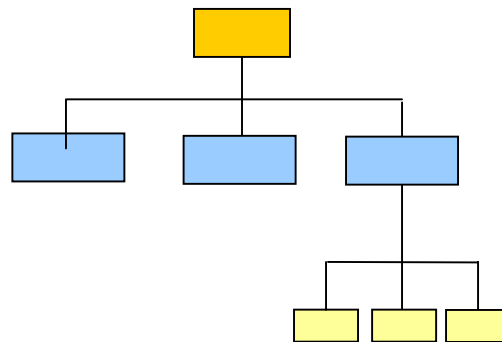


La Struttura

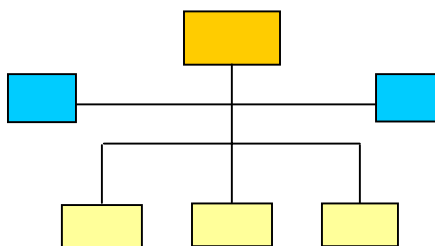
L'organizzazione studiata nell'insieme delle sue funzioni permette di comprendere come è composta la struttura.

L'analisi della struttura parte dall'Organigramma che è la rappresentazione grafica delle persone nell'organizzazione in quanto contiene le posizioni organizzative. L'organigramma cambia con il cambiare delle strategie che l'organizzazione persegue per raggiungere l'obiettivo.

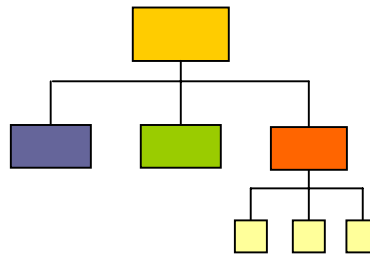
1. **L'organizzazione funzionale** è un'organizzazione articolata in più settori funzionali e su più livelli decisionali. Essa viene anche chiamata organizzazione gerarchico-funzionale. Gli aspetti caratterizzanti sono quelli della gerarchia, della divisione del lavoro e la specializzazione nel compito. Le funzioni sono rappresentate graficamente da alcune unità di linee più o meno articolate in relazione alla complessità del compito.



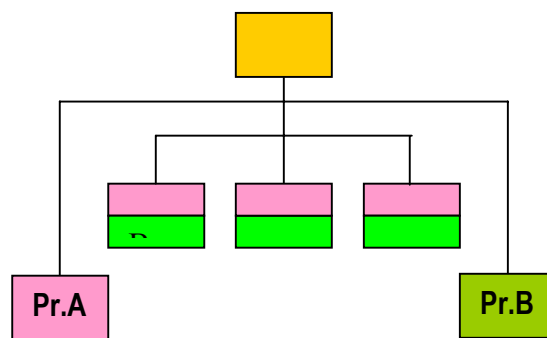
2. **L'organizzazione Line-staff** è una struttura che prevede, oltre che l'articolazione per settori funzionali, anche alcune staff di supporto e di controllo per i settori funzionali, alle dirette dipendenze del vertice.



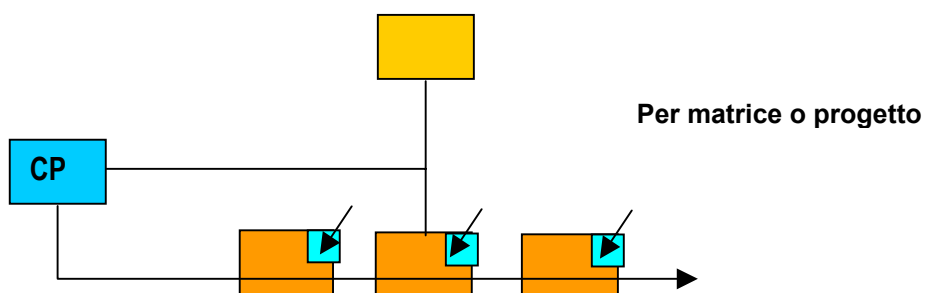
3. **L'organizzazione per area o per prodotti** è un'organizzazione che invece di essere articolata per settori funzionali, è suddivisa prima per area geografica (regionale, nazionale, mercato di prodotto) o per prodotto (prodotto A, prodotto B, prodotto C) e poi, all'interno di questa prima suddivisione, è articolata per funzioni.



Si possono trovare anche soluzioni in cui l'organizzazione è articolata per settori funzionali sul "core business" e decide comunque di dare un'attenzione particolare a prodotti nuovi o a prodotti strategici. In questo caso avremo una soluzione che contempla entrambe le articolazioni



4. L'organizzazione **a matrice** è un'organizzazione che prevede un ruolo che usa per un determinato motivo le risorse che appartengono a più settori funzionali. Quando questo uso è limitato nel tempo ed è finalizzato ad un obiettivo e a un risultato specifico, l'organizzazione a matrice si trasforma in **organizzazione a progetto**



Le risorse che il capo progetto usa possono essere prelevate all'interno delle funzioni per un tempo determinato legato alla realizzazione del progetto. L'azienda si organizza con le funzioni ricorrenti. I capi progetto usano queste funzioni in base ai progetti e la caratteristica fondamentale è la centratura su **risultato/ tempo**.

Quando si lavora ad un progetto è sempre necessario pianificare le risorse e i tempi.



Lo studio delle organizzazioni

Per procedere con la progettazione è necessario seguire un itinerario di analisi che si sviluppa lungo il procedere della lettura delle organizzazioni. Occorre chiarire cosa è necessario andare a leggere nelle organizzazioni, quale percorso seguire.

L'indice che si deve seguire non ha solo uno sviluppo teorico, ma soprattutto un aspetto pratico e concreto fatto di documentazione e ricerca sul campo.

IMPRESA

Scenario dell'impresa è il mercato dunque è necessario chiedersi per poterlo analizzare:

- cosa produce
- quale clientela
- quale tipologia
- in quale settore è inserita
- in quale area geografica

proseguendo occorre porre l'attenzione su tecnologie e strategie organizzative

- quale concorrenza ha sul mercato
- quale è l'evoluzione tecnologica
- quali sono i nuovi bisogni della clientela
- quali strategie si perseguono in azienda per far fronte al mercato che cambia.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Scenario o contesto delle P.A. è il territorio in cui esse sono situate dunque:

- variabili socio-economiche, l'occupazione,
- la storia, l'ambiente, caratteristiche fisiche del territorio, le vie di comunicazione, il bacino di utenza, le reti di altri alleati
- la composizione politica,
- i finanziamenti
- i vari settori economici imprenditoriali e produttivi presenti: culturali, turistici, commerciali, industriali.
- La rete della scolarizzazione e della cultura.

Fonte di queste informazioni per chi si avvicina sono molteplici: URP, Centri dell'impiego, Camere di commercio, Sindacati, Siti web.

Il suggerimento che viene dato è quello di proporre alle organizzazioni ospitanti uno scambio, e cioè quello di promettere loro un progetto di formazione, eventualmente finanziabile, a fronte dell'ospitalità e della loro disponibilità a permettere questa esperienza sul campo e fornire informazioni e attenzione all'intervento. Di dare qualcosa da cui le organizzazioni possono essere attratte

I pensieri del professore

Non sanno molto di organizzazione e non riescono per giunta a guardare la realtà con gli strumenti che hanno certamente, ma forse inconsapevolmente, acquisito dai professori che mi hanno preceduto. È come in azienda, ognuno sa un pezzo e quando si deve guardare una realtà nel suo insieme si fa fatica a metterli assieme.

Ascolto i loro racconti. Ma che fegato che hanno nel farsi ricevere dal sindaco o dall'assessore !

È incoscienza? Meglio non preoccuparli più di tanto.

CLIP

La parola agli studenti

Nessuno lo dice ma tutti nell'affrontare la realtà hanno il profondo desiderio di imparare a gestire le situazioni e per tutti viene fuori una ulteriore chiarezza e cioè che questo corso apre davvero la porta sul ruolo futuro ma non ce lo fa vedere da lontano, magari indorato dalle illusioni e dalle aspettative troppo rosee dettate dagli studi fatti.



Il modo, forse è un po' traumatico, ma efficace ai fini di acquisire oltre al "sapere" il "saper essere" e il "saper fare": ANDARE e cercare di capire. Questa è già una forma di apprendimento non usuale per gli studenti.

Niente ancora era facile e le poche chiarezze acquisite nelle ore di lezione, sembravano svanire e riapparire senza essere radicate e, soprattutto sparivano nel momento cruciale del doversi porre le domande per cercare di capire meglio: ci sembrava di non sapere cosa dover sapere, non sapere cosa dover chiedere.

In aula gli studenti discutono spesso del corso e di come si procede.

a me è successo che...

Sona andata dal funzionario per chiedergli lo stato di sviluppo del progetto del nuovo servizio, lo Sportello Unico per le attività produttive. Mi ha detto: "è una decisione che non riusciamo a sviluppare in questo comune perché tutto va definito a livello di associazione tra comuni". Poi ho scoperto che era stata già definita la convenzione che regolamentava il servizio e si trattava invece solo di applicare le scelte già fatte.



Come iniziare il progetto formativo

Per fare un progetto di formazione per il miglioramento organizzativo è necessario misurare lo scostamento tra le strategie che si intendono perseguire e l'assetto e il funzionamento dell'organizzazione. Quindi è fondamentale in primo luogo farsi esplicitare le strategie dal vertice dell'organizzazione e poi passare in rassegna tutti gli altri aspetti dell'organizzazione che sono stati visti in chiave teorica.

Partiamo riassumendo quanto si deve fare quando si interviene in una P.A.:

Scenario

- Mi documento su cosa succede nelle P.A: le leggi sono cambiate, è necessario fornire servizi. Il procedere del lavoro organizzativo viene fatto con le risorse date dai finanziamenti. Mi informo su quali Aziende sono presenti sul territorio

Strategie.

- Devo andare dal Sindaco, negoziare, parlare e convincerlo ad esplicitare le sue strategie ed a scriverle; Documento politico.

Organizzazione

- Come è fatta
- Quante persone ha al suo interno
- Quale livello di informatizzazione
- Quale dialogo tra i servizi e le funzioni

Tecnologie

- Quanti PC
- Se sono in rete
- Quale collegamento ad Internet

Cultura

- Questionario al personale
- Questionario per i funzionari

Comunicazione

- Quale è il livello di comunicazione della PA con gli Enti esterni e al proprio interno tra funzioni e servizi diversi

INDIVIDUARE LA CRITICITÀ

La domanda di fondo deve essere: *Cosa è che non funziona. Perché non funziona.*

Pensare al Progetto Formativo stabilendo il livello di intervento per ciascun ruolo:

- **Dirigenti.** Organizzare le strutture di cambiamento;
- **Funzionari:** Responsabili dei procedimenti e della loro razionalizzazione;
- **Operatori:** Capire e gestire in pratica gli strumenti le tecnologie ed i rapporti.



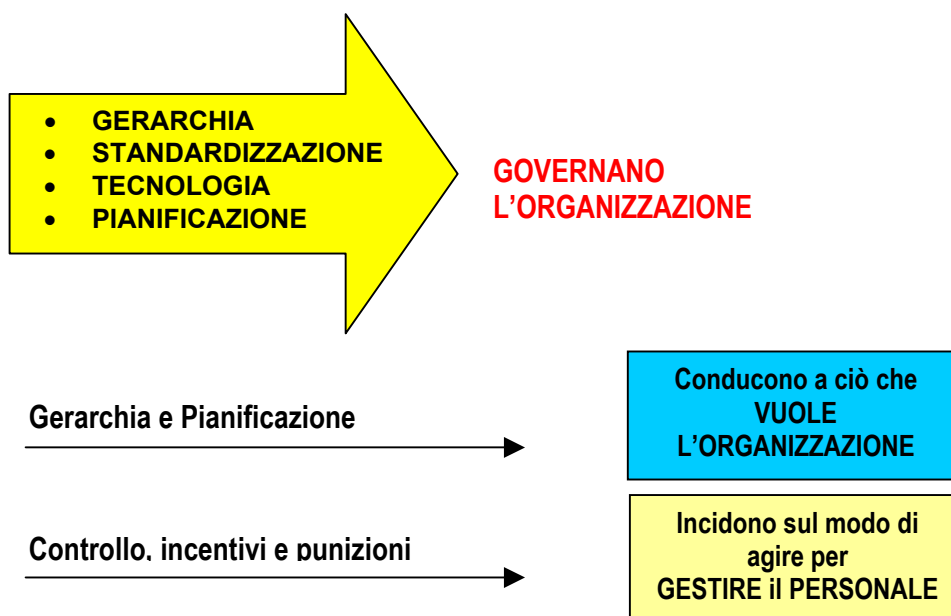
Sistemi di pianificazione, gestione e controllo

L'organizzazione viene governata al proprio interno attraverso la gerarchia ma spesso vengono usati sistemi di controllo ottenuti attraverso:

1. la **standardizzazione delle procedure**. Cioè come si devono fare , in quanto tempo si devono fare le cose che l'organizzazione deve fare. In un processo produttivo il **massimo della standardizzazione è la tecnologia** cioè lo svolgimento del compito dell'organizzazione attraverso la tecnologia.
2. la **tecnologia** aiuta a tenere i processi produttivi in una situazione standardizzata. Attraverso la tecnologia si stabilisce la modalità di rapporto.
3. la pianificazione, consente il controllo del piano produttivo ma non del comportamento degli individui per cui si stabilisce per tale verifica un sistema di controllo, di incentivazione/punizione.

Il fattore umano è comunque determinante ed incide fortemente sull'organizzazione ed il rapporto tra i due elementi è fondamentale per raggiungere l'obiettivo.

L'organizzazione si muove attraverso piani di gestione delle persone.





La cultura organizzativa

La **cultura** è il modo di usare la conoscenza ed è specifico per ogni organizzazione. È la leadership che trasmette la cultura ai nuovi e la perpetua nell'organizzazione in quanto la ritiene il modo più efficace per condurre la vita organizzativa.

Tutti i componenti di una organizzazione ragionano in termini di adattamento/integrazione nel sistema ed è sul conflitto di cultura che si genera il cambiamento.

Il concetto di cultura aziendale è di particolare importanza nel comprendere il misterioso e apparentemente irrazionale mondo dei sistemi sociali e la cultura deve essere necessariamente compresa per poterne comprendere i processi di integrazione interna ed interazione con l'esterno.

La cultura è un fenomeno profondo e complesso e il termine viene usato in modo diverso nei diversi contesti. Per quel che riguarda la cultura organizzativa il termine va riservato al livello degli assunti di base e delle convinzioni condivise dai membri di una organizzazione che, agiscono inconsciamente e che definiscono la visione "scontata" che l'azienda ha di se stessa e del suo ambiente. Questi **assunti**, cioè queste *convinzioni*, sono le risposte che un gruppo ha appreso per poter sopravvivere nell'ambiente esterno e per superare i problemi dell'integrazione al suo interno. Vengono ad un certo punto dati per scontati poiché risolvono quei problemi in modo continuo e sicuro.

Questo livello profondo non va confuso con gli artefatti (valori) che sono manifestazioni della cultura ma NON l'essenza profonda. La cultura è un prodotto derivante dall'esperienza delle persone significative.

Per cultura possiamo intendere: **"un insieme di assunti di base, inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo quando impara ad affrontare i problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione all' interno che si è rivelato così funzionale da essere considerato così valido e da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi."** ⁴

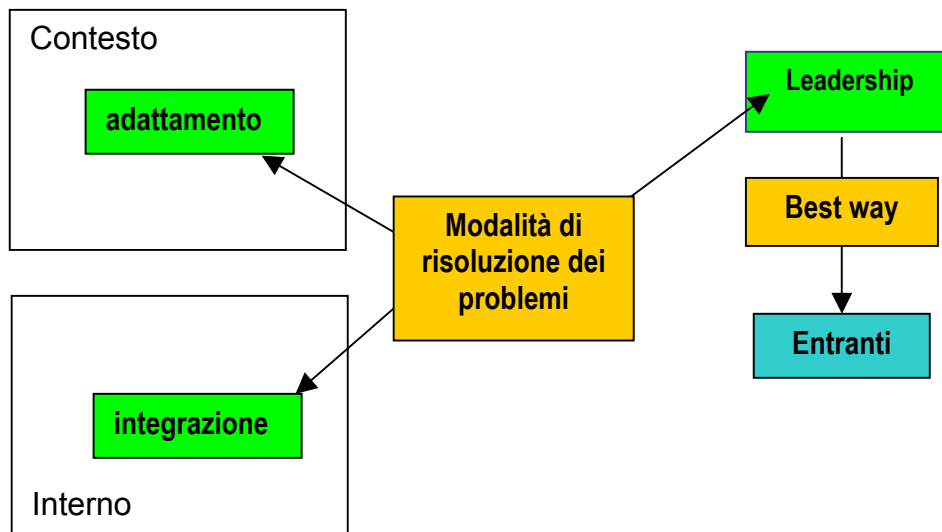
I livelli della cultura

1. **Gli artefatti.** Il livello più sensibile della cultura è quello costituito dagli artefatti in quanto è a questo livello che sono visibili spazio sociale, produzione tecnologica, linguaggio scritto e parlato, comportamento dei componenti. Essi sono valori in quanto tali provengono da qualcuno. *Se la soluzione proposta funziona e se il gruppo si rende conto che la soluzione proposta è valida, il valore inizia il suo processo di trasformazione cognitiva prima in una convinzione poi in un assunto di base.* Quando i valori vengono dati per scontati, si trasformano in convinzioni e assunti ed entrano a far parte delle idee cui si fa automaticamente riferimento. Solo quelli che si dimostrano efficaci per risolvere i problemi verranno trasformati in assunti di base.

⁴ SHEIN, Edgar, H., *Cultura d'azienda e leadership*, Guerrini e Associati, Milano, 2000, Cap. 1

2. **Gli assunti di base.** Quando una soluzione viene adottata ripetutamente con successo e la si dà per scontata e ciò che era un'ipotesi sostenuta da valori è una realtà si è in presenza di un assunto di base. Essi indicano ai componenti di una organizzazione come la realtà vada percepita, letta. Farli emergere è difficile perché vengono dati per scontati ma è necessario per comprendere la realtà.

SCHEMA DELLA CULTURA DI SHEIN



Per cambiare il procedere della cultura occorre un forte impulso che in genere proviene dall'esterno, dal contesto o da un leader nuovo che interpretando le nuove necessità del contesto o in possesso di una nuova cultura è portato a cambiare le regole della cultura interna.

La forza della formazione sta proprio nella sua capacità di cambiare la cultura di una organizzazione. Essa infatti in modo lento e partecipato incide sulla cultura e dunque deve essere fatta sulla leadership.

Per i motivi che sono dati dalla natura della cultura, la **formazione diventa efficace solo quando è gestita dalla leadership** in quanto per cambiare i sistemi occorre che si cambino le regole e le regole vengono date dalla leadership.

Il rapporto tra organizzazioni e contesto è di mutuo adattamento. La cultura è la modalità con cui l'organizzazione fa fronte al meccanismo di adattamento ed integrazione; da essa vengono dedotte le *best-way* che vengono insegnate ai nuovi al fine dell'integrazione nell'organizzazione.

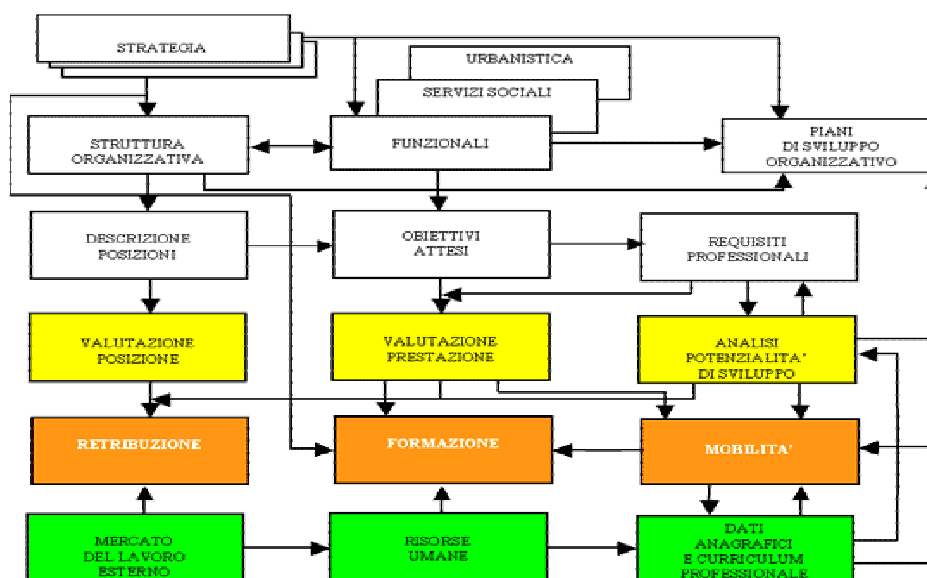
È la leadership che insegna la cultura come *best-practice*. L'organizzazione procede sempre in rapporto tra adattamento/integrazione interna.

Ciò che fa la differenza tra le diverse tipologie di organizzazione è la **modalità** con cui l'organizzazione procede.



La gestione delle risorse umane

I sistemi di gestione delle risorse umane⁵ sono quei meccanismi che l'azienda mette in atto per orientare il comportamento organizzativo del personale. Tali sistemi servono a fare in modo che le persone all'interno dell'organizzazione assumano comportamenti coerenti con l'organizzazione consentendo all'azienda di raggiungere i propri scopi.



In una organizzazione ci sono, da una parte, gli individui che perseguono i propri scopi e si aspettano delle cose (salario, carriera, riconoscimenti...) dall'organizzazione; dall'altra c'è l'azienda che ha i propri scopi e si aspetta che questi siano condivisi dagli individui (produzione, servizi, obiettivi, risultati...).

Tra l'azienda e l'individuo, agisce un sistema regolato dal rapporto di forza data dall'interagire delle organizzazioni sindacali con le Associazioni di categoria degli imprenditori.

Le persone vengono regolate attraverso tre leve: **salario**, **formazione**, **carriera**. Per decidere quanto salario, formazione e carriera garantire ad una persona si useranno i sistemi di valutazione. I sistemi di sono cambiati nel tempo, essi sono:

1. *La valutazione della prestazione:* deve essere racchiusa in un segmento temporale e va a misurare sia i comportamenti che i risultati valutando ciò che ha fatto l'individuo nella posizione che occupa. La prestazione dunque è il rapporto tra i comportamenti attesi dalla posizione, i comportamenti agiti dalle persone e i risultati conseguiti. Incide sul **salario** ed è segnale di potenziale.

⁵ DI GREGORIO, Renato, *I processi di sviluppo manageriale nelle imprese italiane*

2. *La valutazione del potenziale:* permette di comprendere e valutare le caratteristiche e le competenze di una persona anche se non completamente espresse nella posizione ricoperta e pertanto suggerisce itinerari di **carriera e fabbisogni formativi**. La **formazione** è il punto centrale, è utilizzabile per migliorare sia il potenziale che la prestazione. Quando è indirizzata al potenziale si può dire che è reale formazione. Quando è indirizzata alla prestazione (salario) è più riconducibile all'addestramento.

Le persone ad alto potenziale vengono valutate in genere secondo quattro criteri:

- curriculum;
- prestazione al massimo;
- età;
- varietà di incarichi
- analisi di potenziale specifica.

Ogni organizzazione ha il proprio sistema di valutazione perché ha propri valori che rispecchiano la propria cultura. Inoltre i sistemi di gestione sono legati al tempo e dunque alle influenze del contesto oltre che essere messi in atto dalle aziende per far interiorizzare la cultura.

In sintesi il sistema di gestione delle risorse umane serve per orientare gli individui ai bisogni dell'organizzazione, cambia nel tempo e con il mercato.



per comprendere la cultura e il sistema di gestione delle risorse umane

Si entra nelle organizzazioni per cercare di capire cosa succede e perché proprio in un certo modo dunque, l'atteggiamento deve essere di disponibilità, curiosità attenta, ascolto e osservazione. Quello che dobbiamo cercare è la criticità organizzativa. L'organizzazione si muove attraverso le persone ma le persone si muovono anche per altri motivi.

Sarà bene farsi un quaderno di rilevazione e di osservazione del funzionamento che permetterà di rivelare la cultura e le abitudini che la caratterizzano. Non bisogna dimenticare di avere nella mente la domanda di fondo che è: **cosa c'è che non funziona e perché non funziona.**

Il fattore più importante da osservare e capire può essere la storia della persona inserita nel proprio contesto. È importante conoscere il numero delle persone che compongono l'organizzazione qual'è il loro grado di scolarità, età, anzianità di servizio, le funzioni.

Occorre sapere se ci sono sistemi di incentivazione del salario, quali sono le differenze tra i salari; se la carriera ha una pianificazione, quali sono i meccanismi di valutazione del potenziale.

Bisogna capire quali comportamenti organizzativi vengono giudicati positivi dal vertice dell'organizzazione e quali sono quelli che il personale ritengono premianti, quali sono quelli evidentemente agiti. Si può, al riguardo, domandare, guardare, osservare, perché non tutto è esplicitato e, quando lo è, spesso è ciò che il vertice desidera formalmente.

I pensieri del professore

Gli ho proposto poi di scrivermi via e-mail per farmi vedere i loro progetti... mi chiedevo se l'avrebbero fatto e, che strano, lo hanno fatto tutti. Sulle cose che mi inviano sto facendo delle correzioni tremende e mi rispondono ringraziandomi, forse non si aspettavano una risposta? È per questo che mi ringraziano?



Project Work: i progetti procedono per lo studio delle organizzazioni

A questo punto molti dei progetti sono in fase avanzata, le persone sono andate più volte nelle organizzazioni ma ancora non c'è una omogeneità di risultati: c'è chi ancora ha difficoltà con il primo approccio, chi non riesce a contattare la dirigenza, chi ha deciso di non entrare nell'organizzazione ma di elaborare il progetto facendo uso delle informazioni avute dalle persone che ne fanno parte.



a me è successo che...

Gli operai dell'Azienda che volevo analizzare hanno avuto problemi a dirmi le cose che cercavo e il fatto che alcuni miei parenti lavorano lì mi ha fatto pensare che sarebbe stato più opportuno simulare un progetto così nessuno avrebbe potuto avere difficoltà, io avrei potuto avere le informazioni e il progetto poi poteva essere presentato in un secondo tempo agli amministratori coinvolgendoli nel miglioramento.

Al professore vengono portate tutte le difficoltà e la via e-mail usata in modo attento consente di lavorare anche con suggerimenti più veloci.

Dopo aver lavorato sui progetti, incontrato le organizzazioni, studiato percorsi per individuare le criticità ci si trova in aula, si discute e si confrontano insieme le esperienze così che le difficoltà incontrate da uno siano di crescita per l'altro.



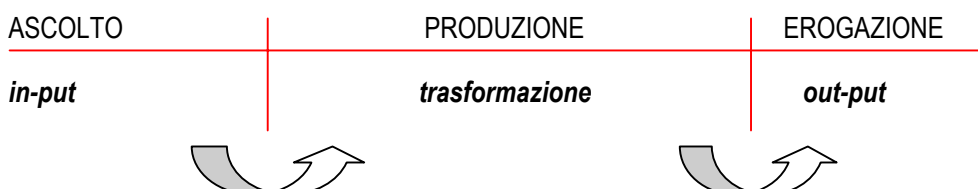
a me è successo che...

La mia preoccupazione era quella di sapere cosa chiedere, quali erano le domande giuste da fare. Sono andata a parlare con i due amministratori dell'Azienda ed ho scoperto che il proprietario non si interessa che del profitto ed i due fanno un po' tutto loro assecondando semplicemente quello che si è sempre fatto. Per di più si sono vantati di lauree che non posseggono. Io l'ho scoperto dopo.



La comunicazione

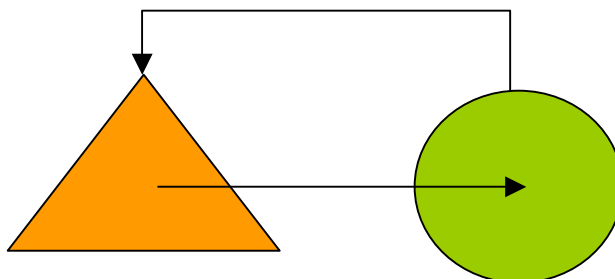
La comunicazione come la formazione serve come leva per muovere le persone. Tutte le procedure atte a comunicare hanno un percorso di sviluppo:



Uno degli elementi che fa sì che l'organizzazione funzioni meglio e persegua le strategie del vertice, ma anche adattandosi alle variabilità del contesto è la **comunicazione**.

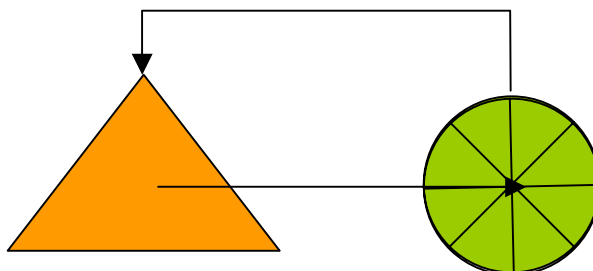
1. LA COMUNICAZIONE TRA ORGANIZZAZIONE E CONTESTO

ISTITUZIONALE Questa è la *comunicazione tra l'organizzazione e il contesto*, serve per rappresentare se stessi. È il proprio biglietto da visita. Il segno di riconoscimento. È "il chi siamo".



ESTERNA. Questa è la comunicazione esterna, cioè che va verso l'esterno e normalmente è chiamata *comunicazione verso gli stakeholder (portatori d'interessi)*.

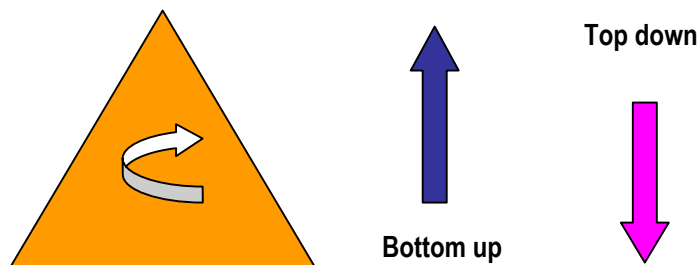
Quindi secondo la diversità d'interesse degli stakeholder, si dovrà utilizzare una comunicazione diversa



PRODOTTO / SERVIZIO. È la comunicazione sul ciò che l'organizzazione è in grado di produrre: se l'organizzazione eroga un servizio o produce un prodotto, si avrà la comunicazione di servizi o di prodotti.

2. LA COMUNICAZIONE NELLA STRUTTURA

È la *comunicazione interna* cioè la comunicazione che è fatta nei riguardi del personale interno, che può essere di tipo *BOTTOM UP* (dal basso verso l'alto) oppure *TOP DOWN* (dall'alto verso il basso).



LA COMUNICAZIONE DEL MIGLIORAMENTO.

È la *comunicazione strategica*, la comunicazione che serve a raccontare il progetto di miglioramento che l'organizzazione intende perseguire per permettere all'organizzazione di svilupparsi e migliorarsi; quando si cerca di migliorare l'organizzazione e si vuole coinvolgere contemporaneamente l'interno e l'esterno attraverso l'uso della comunicazione esterna e interna, le quali dipendono l'una dall'altra. Si usa quando, il cambiamento non coinvolge solo l'interno, ma anche l'esterno oppure quando chi la usa intende coinvolgere una fascia più ampia di stakeholder sul proprio progetto di cambiamento.

È una comunicazione che si può scomporre in tre parti:

- La comunicazione dell'ascolto.
- La gestione della comunicazione.
- La comunicazione del progetto.

L'ascolto interno ed esterno alla struttura, consente al vertice di un'organizzazione di scegliere e di adattare costantemente le sue scelte strategiche.

La comunicazione dell'ascolto è una delle forme di comunicazione più efficaci.

L'ascolto è un patto che viene stretto con l'altro e che come tutti i patti richiede di condividere un progetto a monte e di immaginare un vantaggio per ciascuno dei contraenti a valle. Occorre sempre dare "scientificità" all'ascolto; l'ascolto è complesso perché è complesso il contesto in cui si effettua.

Quando si intende ascoltare un contesto si devono segmentare le sue componenti interne, si deve costruire con scientificità un campione, si devono interpretare con esattezza i risultati.

Bisogna comunicare l'ascolto in modo più trasparente possibile ma bisogna anche comunicare attraverso l'ascolto.

Dopo l'ascolto viene il momento dell'elaborazione degli elementi acquisiti. Si possono elaborare le informazioni in modo verticistico, responsabilizzando chi prende la decisione, si può delegare una struttura specifica, che deve poi essere fatta propria dal vertice e dalla base che deve attuare ciò, si può organizzare un processo che consenta non solo a chi deve prendere le decisioni, ma anche a chi poi deve gestire le conseguenze e all'individuazione delle soluzioni da adottare, ma richiede molto tempo e porta al pericolo di un'elaborazione condivisa dalla base e non totalmente dal vertice.

Nella comunicazione strategica è necessario comunicare un progetto. Al contrario della comunicazione istituzionale, fondata sulla struttura, la comunicazione strategica è fondata sul progetto. Essa si articola lungo le tappe di sviluppo, si nutre di risultati progressivamente acquisiti lungo la strada del cambiamento.

Occorre rappresentare non solo le strategie che si intendono perseguire, ma anche i valori che ne sono alla base; non solo i risultati, ma anche le strutture organizzative che si intendono porre in essere per realizzarle, le politiche di funzionamento organizzativo e gestionale che si vogliono perseguire, i processi da rivedere, chiamando intorno all'insieme del programma di cambiamento la massima partecipazione dell'interno e dell'esterno dell'organizzazione. Rappresentare gli obiettivi strategici, il modo per raggiungerli, chiamare a partecipare gli stakeholder ad alcune fasi del progetto, raccontare i risultati via via acquisiti, il processo più promettente. Un processo che diventa l'oggetto del comunicare, che diventa la dimostrazione dell'identità distintiva dell'organizzazione che ne fa uso.

Comunicare un progetto chiama in causa un coinvolgimento più o meno intenso delle persone sia interne sia esterne all'organizzazione. Comunicare un progetto per le persone interne significa assumersi un impegno a realizzarlo e a informare l'esterno del suo sviluppo. Per le persone esterne significa attendersi di essere almeno informate sull'andamento del progetto, o di essere coinvolte in qualche fase della sua realizzazione.

Per progettare qualsiasi attività di comunicazione, si deve ascoltare per verificare se quello che è stato comunicato è stato efficace o utile. **L'ascolto è uno degli elementi della comunicazione**, non soltanto una fase della comunicazione.

L'ASCOLTO COMUNICATO è una forma di comunicazione perché comunica la volontà di ascoltare.

I pensieri del professore

Stamani ero a Cassino e oggi pomeriggio sono allo IULM a Milano. Mamma che differenza! Qui siamo in un salotto, c'è tanta tecnologia e tanti strumenti didattici. Tutto è in ordine, pulito, organizzato, ma non ci sono gli stessi occhi attenti, la stessa grinta, la stessa paura., la stessa tensione. Lo dirò ai miei ragazzi di Cassino!

Stanno crescendo e stiamo diventando amici. Ora li invito al bar a prendere una bibita. Sembrano giovani colleghi, come quelli che ho formato all'Enichem. Sono veramente contento.

CLIP

La parola agli studenti

Alle iniziali dimensioni di spavento e perplessità si sostituiscono pian piano i racconti di quanto capita a ciascuno.

Le organizzazioni hanno aperto le porte ma presto ci si accorge che senza le competenze necessarie è facile diventare degli ascoltatori poco incisivi per lo scopo.



*Oltre che incontrarsi in aula durante i periodi di **project** gli studenti sono in stretto contatto fra loro per discutere ed analizzare il procedere dei progetti consigliandosi gli uni con gli altri. Si scambiano informazioni e sensazioni su come sta andando il lavoro a ciascuno.*

Il gruppo rende tutto più sereno da vivere poiché si impara dai racconti anche non formali degli altri e ci si rende conto che tutti condividono le stesse difficoltà.

Chi ha preparato del materiale lo condivide, chi ha fatto un'esperienza la racconta, piena di particolari e con i mille retroscena del pensiero in merito. In un modo o nell'altro, via e-mail e sempre più di persona, il professore entra a far parte del gruppo.

C'è comunque una grande voglia di riuscire a fare in questa prova così particolare che sembra ancora complicata e mantiene dei lati oscuri o almeno di dubbio. Ce la faremo? Questa è la domanda più ricorrente.

Ci si accorda per chiedere al professore di approfondire il discorso di esperienza, di raccontare meglio come fare, come poter fare le domande giuste, di dare maggiori indicazioni.

Gli studenti sono diventati un gruppo ed ogni giorno sempre più affiatato.



Il miglioramento operativo con la formazione-intervento

Perché possa essere attuato un progetto di efficace di miglioramento, è importante che tutte le persone dell'organizzazione condividano le strategie.

Perché ciò succeda, **a monte del progetto** deve esserci la formalizzazione delle strategie ed **a valle del progetto** la progettazione del miglioramento.

1. LA CONDIVISIONE STRATEGICA E LA FORMALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE

La condivisione strategica è un processo che dovrebbe riguardare tutti i livelli dell'organizzazione interna. L'organizzazione interna ha il suo contesto e dunque bisogna indirizzarsi a quelli che stanno nel contesto interno, sullo steso livello.

La condivisione strategica per essere realizzata ha bisogno a monte della formalizzazione della strategia. La formalizzazione delle strategie riguarda il vertice dell'organizzazione; per formalizzare le strategie occorre formare la persona che deve avere questo compito, sul modo in cui si formano le strategie: sarà questo il compito della consulenza, **benchmarking**.

La condivisione strategica, è una comunicazione nei riguardi della struttura interna; questa operazione, che riguarda la struttura dirigenziale e i funzionari.

Essa viene effettuata usando lo strumento del **workshop**. Il workshop è una sorta di laboratorio in cui le persone che vengono coinvolte hanno un input (le strategie) e devono trovare un output (la condivisione e l'arricchimento delle strategie e l'individuazione dei progetti di miglioramento prioritari), avendo un momento per elaborare.

Quando si vuole fare condivisione strategiche con il metodo del workshop, il vertice esplicita le strategie che ha formalizzato e chiede qual è il livello di conoscenza al riguardo, quale è il grado di condivisione delle linee tracciate, quali sono le problematiche da affrontare, quali sono i progetti da mettere in cantiere per superarle, quali sono le risorse da poter utilizzare. Ciò naturalmente se il pubblico a cui si rivolge è quello dei responsabili di primo livello.

Quando si scende ai livelli sottostanti è necessario regolare la specificazione dell'illustrazione e forcalizzare la richiesta di feed back al ruolo interessato all'ascolto.

2. LA PROGETTAZIONE DEL MIGLIORAMENTO

La progettazione del miglioramento è il cuore dell'intervento. Una volta condivise le strategie e definiti i progetti prioritari vanno scelte le persone che se ne occuperanno.

Normalmente vengono coinvolti i funzionari e i tecnici e anche gli operatori, le modalità sono legate al progetto di miglioramento. Attraverso il lavoro di progettazione assistito dalla consulenza e corroborato da alcune docenze specifiche e alcuni momenti di benchmarking

focalizzato, si sviluppa anche un buon livello di apprendimento lo strumento per fare formazione in questo caso è la progettazione.

Nella parte della formazione sul miglioramento metteremo dei gruppi di lavoro, formati da persone diverse per realizzare un progetto.

Se le soluzioni devono essere condivise sia dall'interno che dall'esterno, devo usare la comunicazione e coinvolgere tutti, quelli dell'interno e dell'esterno.

Le modalità saranno diverse: attraverso un'informazione specifica (la comunicazione del miglioramento), i gruppi di progetto stessi costituiscono uno strumento di comunicazione efficace, soprattutto quando sono misti.

Per riepilogare le fasi d'intervento per il miglioramento di un'organizzazione si può vedere la tabella sotto riportata.

PERCORSO	RUOLI COINVOLTI	MODALITÀ	OUTPUT
1. Formalizzazione delle strategie	Vertice	Consulenza Confronto con la realtà	Strategie
2. CONDIVISIONE DELLE STRATEGIE	Strutt. Dirigenziale Funzionari	WORKSHOP Laboratorio Input  output	Obiettivi e progetti
3. Progettazione del miglioramento	Funzionari - tecnici Operatori	PROGETTAZIONE Gruppi di lavoro per realizzare il progetto	Soluzione dei progetti e condivisione
4. Comunicazione del miglioramento	TUTTI dell'interno e dell'esterno	Informazione Gruppo di progetto	Strumenti, azioni e processi di comunicazione

Come si può vedere nel formalizzare le strategie con il vertice, si finisce per formare il vertice stesso. Nello sviluppare la condivisione strategica, ai vari livelli della struttura, si fa formazione manageriale a tutti i livelli, immaginandosi che anche il livello operativo, nei suoi comportamenti deve esprimere una modalità di gestione del proprio lavoro e dei rapporti rispondente alle strategie dell'organizzazione per cui lavora.

Nello sviluppare i progetti di miglioramento che si conviene servano a far sì che l'organizzazione si comporti con modalità coerenti con le strategie condivise, si fa formazione al project management per i tecnici che ne sono coinvolti, si aiuta la comunicazione interna a svilupparsi sia in senso top down, ma anche bottom up e

trasversalmente alle funzioni, si aumenta l'empowerment del personale e la sua capacità creativa, si migliora la capacità delle persone di parlare in pubblico, di negoziare, di ottenere risultati.

Nello sviluppare infine una comunicazione efficace verso l'interno e verso l'esterno si apprende che è importante fare, fare bene e farlo sapere, che è uno dei principi essenziali della comunicazione d'impresa, ma è anche un motto importante per il funzionamento ottimale delle organizzazioni nel proprio contesto di riferimento.

Il progetto di formazione che gli studenti sono invitati a considerare è dunque quello di impostazione tradizionale (fare formazione o addestramento per coprire delle carenze specifiche legate alla prestazione di persone o ruoli specificatamente individuati all'interno dell'organizzazione) e quello di impostazione tipico della formazione-intervento (fare un intervento di miglioramento dell'organizzazione e utilizzare il processo di cambiamento come un'occasione di apprendimento manageriale).

Al riguardo si analizza anche la finanziabilità dei progetti e si fanno i confronti con i bandi di gara nazionali e regionali.

Si fanno infine lunghi ragionamenti e numerosi esempi di come in base al modo con cui sono costruiti i bandi e i regolamenti di utilizzazione dei fondi pubblici per la formazione si possano comunque utilizzare sia per perseguire l'approccio tradizionale che quello della formazione-intervento.

Gli studenti ne prendono atto e provano a formulare, a valle dell'analisi sull'organizzazione prescelta e sul suo funzionamento, anche un progetto di formazione di massima, indicando:

- le persone e i ruoli da coinvolgere,
- le modalità didattiche da utilizzare,
- il tempo da dedicare,
- i costi presunti da sostenere.

Il progetto così completato, con la parte di analisi e la parte di proposta formativa, è pronto per essere portato all'esame e per essere consegnato all'organizzazione ospitante dopo l'esame.

Fino a quel momento il professore corregge tutto ciò che gli viene mandato via e-mail e dà suggerimenti per modificare, focalizzare, rendere proficuo il lavoro e praticabile le proposte che si vanno formulando.

Il resto lo si farà in fase di esame.

Chi ha la capacità di usare questo contributo avrà capito lo spirito intrinseco della formazione-intervento, nella quale si fa insieme agli altri, progettando con gli altri, scambiando con gli altri e, alla fine, rallengrandosi con gli altri per il cammino fatto assieme e per il reciproco apprendimento!



La formazione e il finanziamento della formazione

Un progetto di formazione si sviluppa a valle di un itinerario di analisi, come quello condotto attraverso le diverse fasi previste. Esso può riguardare:

- una serie di individui che devono acquisire conoscenze e competenze adeguate a ricoprire un nuovo ruolo, oppure
- una serie di individui che già coprono un ruolo all'interno della propria organizzazione e che devono assumere nuove conoscenze e sviluppare nuovi comportamenti di ruolo, oppure
- una serie di individui che coprono ruoli specifici all'interno di più organizzazioni che devono cooperare per acquisire competenze e sensibilità nuove a lavorare assieme per progetti comuni e per iniziative di valenza interistituzionali.

In ogni caso il progetto riguarderà delle persone e il percorso potrà essere disegnato a monte da un bravo progettista di formazione.

Se il progettista sceglierà un itinerario di valenza tradizionale, rileverà i cosiddetti "fabbisogni formativi" del target interessato all'intervento, organizzerà i contenuti da trasmettere lungo un itinerario didattico che prevede docenti, materiali, modalità di erogazione specifiche, esercitazioni, momenti di verifica e riorientamento dell'ap-prendimento e modalità di erogazione dei feed back.

Se egli sceglierà un itinerario di formazione-intervento, egli costruirà un itinerario affinché le persone coinvolte possano seguire un percorso in cui possano definire un progetto che riguardi il nuovo ruolo, il nuovo funzionamento organizzativo dell'ente di appartenenza, il funzionamento organizzativo dell'insieme delle organizzazioni coinvolte. Esse, in sostanza seguiranno il percorso che avrebbe seguito il progettista di formazione per rilevare i fabbisogni e il percorso di un progettista di organizzazione che volesse intervenire nell'organizzazione di riferimento.

Il primo e il secondo intervento prevedono figure che insegnino, che supportino la docenza, che organizzino l'erogazione e gli aspetti logistici, che predispongano i materiali di presentazione e quelli di lettura. Tutto ciò ha un costo che va dimensionato e ha bisogno di un tempo di erogazione e di assimilazione che va pianificato e programmato.

Se il programma è finanziabile, è necessario tradurre tutti i costi nella chiave e secondo i criteri definiti dalla fonte di erogazione del finanziamento.

Quello più comune è il finanziamento erogato da enti che fanno riferimento al F.S.E.. Questo programma ha una sua precisa regolamentazione normativa che indica i costi ammissibili e le modalità di comportamento delle organizzazioni che lo usano. Entro questi vincoli il progettista deve sapersi muovere nel momento della progettazione, così da vedere approvato il programma dall'ente erogatore. L'ente attuatore del programma dovrà attenersi alle stesse regole, nel momento della rendicontazione finale, allorché vorrà richiedere la copertura dei costi sostenuti per l'erogazione del programma formativo. Altri programmi prevedono limiti minori e regolamentazioni meno rigide, ma tutte fanno riferimento a dei

criteri generali che risalgono comunque ai criteri fissati per il F.S.E., che quindi vale la pena di sapere con accuratezza. Quasi tutti sono per giunta costruite per adattarsi a programmi formativi che fanno riferimento ad approcci tradizionali e, quindi, chi volesse utilizzare la metodologia della formazione-intervento vi si deve adattare o deve trovare delle soluzioni progettuali molto particolari che consentano di rientrare nei costi ammissibili.

Per la definizione dei costi il F.S.E. fa riferimento a quattro voci:

- **A**, spese docenza,
- **B**, spesa allievi,
- **C**, spesa dell'organizzazione
- **D**, spesa per la progettazione e i materiali didattici specifici .

Un progettista esperto sa stimare i costi attribuibili in percentuale a ciascuna voce e poi sa effettuare la progettazione di dettaglio dell'attività e dei contributi necessari per realizzarla.

La voce **A** assorbe una parte consistente della somma complessiva disponibile (55-65 %), la voce **B** può anche essere evitata, la voce **C** dipende dal modo con cui si organizzavano le attività e dagli strumenti che si usano e può valere tra il 20 e il 30%, la voce **D** è quella che ricompensa il Know How necessario a definire la progettazione e si prende la quota rimanente. Le ultime due voci vanno a remunerare la struttura erogatrice, le prime due sono puri costi da sostenere.

Un programma di formazione tradizionale, nella voce **A**, ha molta docenza, mentre un programma di formazione-intervento ha una pluralità di figure e un'alternanza di ruoli da giocare. Infatti, accanto al docente tradizionale che eroga dei contenuti tematici, c'è il metodologo che imposta l'attività di progetto e ne segue l'evoluzione, c'è il tutor d'aula, ma anche il tutor di processo che segue i gruppi di lavoro durante i project work.

Infine, c'è il coordinatore organizzativo dell'attività, ma c'è anche il coordinatore generale del progetto che ha il compito anche di cooptare la committenza sul programma e che ha soprattutto la responsabilità di assicurarsi la sua condivisione sulla bontà del progetto realizzato dai gruppi e sulla sua applicabilità all'interno del contesto organizzativo di riferimento.

Si vedano al riguardo le figure indicate sul testo "Progettare per apprendere".

Il progettista di formazione, che ha fatto una buona analisi iniziale e ha verificato le necessità di partenza, deve essere in grado di valutare quale soluzione didattica privilegiare e quale processo negoziale attivare con la committenza.

Egli deve conoscere molto bene le regole del finanziamento alla formazione e le varie fonti di erogazione perché la sua professionalità si esplica anche nel trovare le soluzioni più vantaggiose e più opportune per soddisfare le esigenze del suo mercato di riferimento e del suo specifico cliente.

La parola agli studenti

Ognuno lo scopre a proprie spese. Gli amministratori non sempre hanno tempo o vogliono aver tempo e molte volte ci si pone in modo sbagliato davanti a loro. L'esame si avvicina e i progetti cominciano comunque ad essere una preoccupazione da risolvere. Molti degli studenti sono un po' in ritardo sui tempi fissati e c'è fretta di recuperare.



I pensieri del professore

Che bel progetto mi ha portato Mancini, lei lavora in uno Stabilimento Grafico e quindi anche esteticamente si presenta bene; devo dire che anche gli altri non sono niente male. Sarebbe una bella cosa se li rilegassimo per darli alla professoressa Tini e al Preside, forse anche al Rettore.



a me è successo che...

L'esame è andato molto bene, così ho telefonato al Sindaco con largo anticipo per fissare un giorno in cui portargli il Progetto per la negoziazione. Mi ha dato un appuntamento e mi ha assicurato di averlo messo in agenda; quel giorno ho preso una giornata di ferie dal lavoro per andare all'appuntamento ed ho scoperto che lui non c'era e che la sua segretaria aveva avvisato coloro che erano segnati in agenda del contrattempo ma il mio appuntamento neppure risultava. Questo per due volte di seguito ...

I pensieri del professore

Li ho portati al bar dopo l'esame....."che programmi avete per il vostro futuro? Sareste contenti di continuare a lavorare assieme per questo territorio".

PROGETTI FORMATIVI

per il miglioramento delle Organizzazioni

ENTI LOCALI

- 1.** COMUNE di BOJANO (CB)
- 2.** COMUNE di PONZA (LT)
- 3.** COMUNE di ITRI (LT)
- 4.** SITO WEB
del COMUNE di CASSINO (FR)