

Formazione a supporto del cambiamento organizzativo

L'esperienza del Servizio biblioteche del Comune di Modena

di Meris Bellei, Carla Cavicchioli, Augusto Vino

L'esperienza che qui si descrive ha avuto luogo presso il Servizio biblioteche del Comune di Modena, che ha cercato negli ultimi anni di analizzare e modificare il proprio assetto organizzativo con modalità che hanno coinvolto tutti gli operatori, se pure in diversa misura secondo il grado di responsabilità. Tutto il lavoro è stato condotto a più mani tra Ufficio organizzazione del Comune, Settore cultura e Servizio biblioteche: e gli esiti positivi si devono a questa felice intesa, resa più solida dall'apporto di competenza degli esperti esterni. Il punto di partenza è la considerazione che, come spesso avviene

negli enti pubblici e forse in molte organizzazioni, da una parte si è raggiunto un alto livello di efficacia e di qualità riguardo la prestazione dei servizi al pubblico, tanto che si richiedono continui adeguamenti alle esigenze in mutamento; d'altra parte, l'assetto organizzativo è estremamente semplice e per buona parte casuale, e perciò fragile e oscuro quanto a motivazioni ed effetti prodotti. Tanto più ciò è grave, se si aggiunge la consapevolezza che le lentezze che ancora caratterizzano l'operare complessivo dell'ente locale, assieme ai vincoli posti dalle normative, fanno sì che la realizzazione di progetti di cambiamento organizzativo si compia quando le condizioni nel frattempo mutate già consigliano di riprogettare gli assetti. Il Servizio ha quindi maturato la convinzione della urgenza e necessità continua di riflettere sulla propria organizzazione e sulle forme della comunicazione interna, mettendo a punto proposte produttive di effetti sia migliorativi dell'assetto gestionale, sia immediatamente condizionanti in senso positivo la prestazione dei servizi al pubblico. L'aver fino ad ora concentrato l'at-

tenzione solo sulla prestazione finale, nella onesta convinzione di dover dare tutte le energie al servizio esterno, ha prodotto una organizzazione non più in grado di reggere l'impatto della complessità, se non sottoponendo tutte le componenti ad un esame approfondito e ai necessari interventi di aggiustamento.

Il Servizio biblioteche comprende 14 biblioteche di diversa dimensione, tutte collocate sul territorio comunale e gestite unitariamente da uffici centralizzati. Rappresenta un sistema in continua evoluzione, nato negli anni Sessanta e variato nel tempo per tenere il passo con le esigenze di lettura in mutamento e con i processi di urbanizzazione che hanno cambiato la distribuzione della popolazione.

Le biblioteche decentrate, in particolare, si sono continuamente modificate nel numero e nella collocazione territoriale, con una permanenza media nella stessa sede pari a una decina d'anni; attualmente, un progetto di riassetto prevede una serie di trasferimenti, da attuare con gradualità per ovviare ai delicati problemi connessi alla chiusura di servizi. Ma anche le altre biblioteche, la Civica centrale e le specializzate, hanno vissuto profondi cambiamenti: ultimi in ordine di tempo, il rinnovamento della sede e dei servizi della centrale intitolata ad Antonio Delfini, e la integrazione nel sistema della biblioteca di architettura e storia dell'arte intitolata a Luigi Poletti.

Nel loro insieme, le biblioteche hanno registrato nel 1998 29.000 iscritti al prestito (18% sulla popolazione residente) e 291.400 libri prestati; nel frattempo, la consultazione in sede ha interessato grandi quantità di libri, riviste, dischi, cassette, disegni e stampe; sono state inoltre organizzate 133 iniziative culturali di vario tipo, per adulti e per ragazzi. Il patrimonio ammonta a 254.000 volumi e 980 periodi-

Meris Bellei è dirigente del Servizio biblioteche del Comune di Modena; Carla Cavicchioli è esperta in organizzazione del Comune di Modena; Augusto Vino è consulente e formatore. Pur essendo l'articolo frutto di una esperienza e di una riflessione comuni, la sua stesura materiale, si deve, per la premessa ed il paragrafo 1 a Meris Bellei, per i paragrafi 2 e 3 a Carla Cavicchioli, per i paragrafi 4 e 5 ad Augusto Vino.

ci. Per ottenere questi risultati, il Servizio biblioteche ha speso complessivamente più di 4 miliardi di lire se si comprendono personale, spese correnti, gestioni e ammortamenti.¹

1. L'antefatto

1.1 La situazione fino al 1995

L'organico del Servizio biblioteche si è formato nel tempo per aggregazione di addetti, a mano a mano che l'apertura di nuove biblioteche rendeva necessario un incremento quantitativo; ciò è avvenuto in misura limitata per concorso, e soprattutto per mobilità dal Settore istruzione. Per questi motivi, una delle dissonanze più evidenti era – fino al 1995 – la presenza nei servizi al pubblico di operatori inquadrati alla 6^a qualifica in misura abnorme (più dell'80% del totale), e la parallela assenza sia di ruoli esecutivi, sia di ruoli di coordinamento. Oltre al direttore, un esperto bibliotecario (8^a qualifica) era incaricato di coordinare le attività di tutte le biblioteche, e perciò costretto a operare deleghe non pianificate e non continuative.

Nelle biblioteche quindi, tutti i problemi di gestione quotidiana si riverberavano dal singolo addetto sul coordinamento centrale, senza una mediazione che significasse filtro e omogeneizzazione; all'opposto, la programmazione procedeva direttamente dal livello più alto ai singoli addetti, riducendosi per forza di cose ad occasione sporadica invece di costituire metodo costante di lavoro.

Inoltre, si verificava nei fatti l'assunzione di responsabilità da parte degli operatori più capaci e disponibili, al di là del livello di inquadramento; se questo in assoluto non costituisce problema – ben vengano anzi flessibilità e disponibilità individuali che prescindano dai ruoli –

è tuttavia da ammettere che una tale situazione, se protratta nel tempo senza che si intravedano sbocchi, è destinata a generare frustrazione e scontento nocivi ai singoli e al Servizio.

È infine evidente una sostanziale inadeguatezza dell'organico di allora a rispondere all'esigenza, sempre più pressante, di raggiungere e mantenere un livello di qualità dei servizi al pubblico prima non richiesto; in particolare, come la letteratura professionale ha da tempo sottolineato, la sola competenza biblioteconomica non basta più a gestire biblioteche divenute centri di informazione e documentazione per un pubblico ampio ed eterogeneo, e soggette a continui cambiamenti quanto a tipologia di patrimonio e di strumenti di interrogazione per l'utente. Se occasionalmente esperti esterni – provenienti da altri settori dell'amministrazione pubblica, dal mondo produttivo, dagli istituti di ricerca – possono concorrere alla soluzione dei problemi di più ampia portata, sembra necessario dotarsi internamente di competenze organizzative ormai chiamate in continuazione ad esprimersi dentro la biblioteca.

1.2 Il ruolo di coordinamento. Analisi 1995-1996

L'analisi condotta nel 1995 ha centrato l'attenzione sui ruoli di responsabilità intermedia che, a lungo trascurati al Servizio, sono in realtà essenziali per il buon funzionamento complessivo; se infatti le 14 biblioteche intendono presentarsi all'utente come un sistema in cui ogni parte ha il suo ruolo e tutte concorrono armoniosamente allo stesso fine, risultava di importanza prioritaria la presenza di figure di coordinamento che, rispetto agli operatori impegnati nelle singole biblioteche, avessero il compito di garantire il mantenimento di stan-

dard omogenei di servizio.

Gli operatori addetti ai servizi al pubblico, d'altra parte, svolgono un delicato ruolo di collegamento tra l'organizzazione e la sua utenza: ruolo spesso misconosciuto e ritenuto privo di professionalità specifica, tanto da essere abitualmente coperto da addetti in mobilità, con delega completa al Servizio per la formazione. Si trattava allora senza dubbio di rivedere i contenuti della prestazione lavorativa, per darle carattere di alta flessibilità e garantire, oltre ad una buona conoscenza bibliografica e biblioteconomica, la capacità di rapportarsi all'utenza e di monitorarne costantemente richieste e reazioni. È proprio a partire dalle relazioni di servizio degli addetti al pubblico che può esercitarsi con profitto il lavoro dei funzionari per condurre i servizi verso livelli più alti di qualità.

Nei servizi più semplici – le biblioteche decentrate – funzioni esecutive come il prestito, e complesse come l'informazione bibliografica, il monitoraggio dell'utenza, la promozione, erano esercitate dalle stesse persone. Ma nelle strutture più complesse, come la Biblioteca "Delfini" o la Biblioteca civica d'arte "Poletti", una divisione del lavoro era indispensabile ed è ora in parte praticata; in questi casi, le mansioni più esecutive possono essere affidate a operatori inquadrati a livello inferiore o, in alternativa, appaltate. Questa seconda modalità senz'altro assicura maggiore flessibilità, libera gli uffici amministrativi da una serie di operazioni routinarie, mentre costringe ad un maggior controllo sulla qualità della prestazione.

Le modifiche alla pianta organica dovevano perciò tendere, più che ad un aumento quantitativo poco proponibile per ragioni di spesa, ad una modificazione qualitativa sostanziale, che si concretizzasse nell'inserimento di nuove figure professionali prima non pre- ➤

viste, inquadrare alla 7^a qualifica con profilo di capo sezione alle attività culturali. Il lavoro preparatorio all'inserimento di queste figure è consistito nella organizzazione di un gruppo di lavoro, coordinato dal Capo Servizio biblioteche, che ha focalizzato l'attenzione sui ruoli intermedi e sulla funzione di coordinamento. Si è infatti inteso predisporre l'avvio di una struttura gerarchica prima inesistente con la collaborazione e il contributo degli operatori che nella medesima struttura avrebbero poi operato.

I lavori del gruppo hanno occupato un semestre, con riunioni a cadenza quindicinale frammiste a impegni individuali o di sottogruppo, caratterizzati da supplemento di riflessione e produzione di note di lavoro. Obiettivo era definire la funzione di coordinamento intermedio presso il Servizio biblioteche, e delineare il ruolo del coordinatore attraverso l'analisi delle sue mansioni e delle sue relazioni con la direzione, gli addetti di biblioteca, il comparto amministrativo.

Una riflessione così approfondita ha portato a un livello interessante di omogeneizzazione tra gli otto partecipanti al gruppo, ed evidenziato i punti critici sui quali focalizzare l'analisi successiva:

rapporto tra ruoli intermedi e operatori; le nuove figure si inserivano in un contesto organizzativo che fino a quel momento aveva privilegiato la dimensione orizzontale nella assegnazione di responsabilità e compiti, con l'effetto di mantenere la struttura gerarchica ai limiti dell'essenzialità. Gli addetti di biblioteca avevano spesso espletato mansioni e assunto responsabilità ai limiti dell'inquadramento, dimostrando di saper cogliere la sfida dei nuovi servizi e della nuova utenza: la presenza dei coordinatori non doveva affatto impoverire i ruoli presenti che fino a quel punto si erano fatti carico di tutte le esigenze, bensì costituire un trami-

Tavola 1. Programma del corso di formazione per dirigenti e quadri intermedi

Primo modulo: **"Professionalità e contesto organizzativo"**

- Elementi di analisi di una struttura organizzativa;
- Un modello di analisi organizzativa;
- I meccanismi di coordinamento ed i nuovi modelli organizzativi;
- Esercitazione rivolta ad individuare gli aspetti organizzativi critici e problematici dell'attuale sistema a rete delle biblioteche;
- La centralità delle risorse umane;
- L'analisi del ruolo;
- L'evoluzione della professionalità;
- Le competenze professionali;
- Esercitazione: lavoro di gruppo per descrivere i ruoli di coordinamento in termini di responsabilità assegnate, competenze richieste, rapporti reciproci e problemi.

Secondo modulo: **"Orientamento alla qualità dell'azione professionale e processi lavorativi"**

- Elementi per un'analisi dei processi lavorativi;
- Modalità di descrizione: catena input/output, ovvero fornitore/cliente;
- Variabili comportamentali e di ruolo;
- Modelli di comportamento organizzativo;
- Gestione e coordinamento dei processi lavorativi;
- Esercitazione: analisi di un processo e integrazioni tra i diversi soggetti. Il lavoro di gruppo prevede di individuare i processi tipici ed analizzarli, documentando ed evidenziando scambi e fabbisogni di informazioni nei diversi passaggi operativi.

Terzo modulo: **"Processi di comunicazione interna e meccanismi operativi"**

- Meccanismi di coordinamento;
- Processi e flussi di comunicazione;
- Strategie di comunicazione interna;
- Esercitazione: progettazione di strumenti per la comunicazione interna;
- Conflitto e negoziazione;
- Negoziazione come espansione delle possibilità;
- Decision making di gruppo: vincoli e condizioni;
- Leadership e negoziazione.
- Esercitazione: un caso di negoziazione.
- Fasi di sviluppo dei gruppi;
- Anatomia della leadership;
- La leadership assertiva;
- Esercitazione: analisi degli stili di leadership. Il lavoro di gruppo analizza e ricostruisce processi e problemi di comunicazione interna.

te tra chi ha rapporto diretto col pubblico e perciò sa quali sono i problemi e può proporre innovazione, e la direzione incaricata di progettare in concreto risorse e modalità per generare i cambiamenti; in questo modo il Servizio avrebbe potuto inseguire livelli più alti di qualità, attraverso la ricerca di una maggiore omogeneità e, assieme, di una più accentuata valorizzazione delle singole biblioteche;

rapporto tra gestione dei servizi e organizzazione di iniziative culturali; responsabili dei servizi al pubblico e responsabili di iniziative culturali erano destinati ad avvalersi della collaborazione degli stessi operatori; questi ultimi perciò avrebbero suddiviso il loro tempo di lavoro tra i due tipi di attività, e risposto a due diversi referenti. I problemi consistevano innanzitutto nella condivisione da parte degli operatori di questo schema, innovativo

rispetto alla situazione precedente; e di seguito nella corretta impostazione del rapporto tra i responsabili delle due diverse attività, peraltro da tenere strettamente connesse perché il Servizio intende organizzare solo iniziative legate al libro e alla lettura, e destinate a promuovere un aumento dei dati di utilizzo dei servizi: per l'impiego delle risorse di personale la negoziazione tra coordinatori diventava il metodo da praticare.

La *Relazione finale* del gruppo, ste-
sa dal Capo Servizio e condivisa da
tutti i partecipanti, ha costituito un
punto di riferimento fondamentale
per impostare i passaggi successivi,
e chiarito le finalità del concorso
per capo sezione che veniva esple-
tato subito dopo per la copertura
dei posti di 7^a qualifica da poco in-
trodotti nella pianta organica.

2. La formazione “in aula”

2.1 Scelta tra aggiornamento e “formazione-intervento”

Nella primavera del 1996, a con-
clusione del concorso per capo se-
zione alle attività culturali che ha
visto sostanzialmente la “promozio-
ne” al 7° livello di addetti già pre-
senti nel Servizio, il Capo Servizio
biblioteche esprime l'esigenza di
un breve corso di aggiornamento –
a questi rivolto – sulle tecniche di
gestione della comunicazione in
quanto: “si preannuncia una situa-
zione di grande disomogeneità di
stili di comportamento, esperienze
acquisite, attitudini rispetto ai pro-
blemi di gestione e organizzazione:
varietà che contiene positività, ma
che è bene sia accompagnata da
una base di conoscenze comuni
che ora mancano” e conclude con
la proposta di partire dai temi del-
la “comunicazione organizzativa,
intesa soprattutto come comunica-
zione interna, nella consapevolezza
che questa non può considerarsi

si separata dalla comunicazione e-
sterna, dopo il corso di marketing
dell'anno precedente”.²

Per alcuni operatori c'è in realtà
un problema di identità e di affer-
mazione del nuovo ruolo di coor-
dinamento rispetto ai colleghi,
mentre per altri, di fatto già coordi-
natori di progetto, ci sono diffi-
coltà ad essere posti in un nuovo
sistema organizzativo. Per tutti è
necessario acquisire nuove compe-
tenze trasversali sulle relazioni or-
ganizzative e sulla leadership. Pur
essendo in presenza di professiona-
lità molto consolidate e forti,
elemento che non sempre favori-
sce il confronto, si può contare
sull'alto e civile livello del confron-
to tra gli operatori del servizio.

Vincoli al progetto di formazione
sono: fare presto, non superare un
dato budget, tenere conto delle ri-
sultanze di un gruppo di lavoro in-
terno che ha progettato le respon-
sabilità dei nuovi ruoli intermedi,
ottenendo un certo consenso.

L'aggiornamento sui temi della co-
municazione potrebbe sicuramente
rispondere ad un bisogno di accre-
scimento culturale, ma non ad un
bisogno altrettanto importante per
il funzionamento del servizio: defi-
nire i ruoli dei capi sezione e di
tutte le figure professionali al con-
torno, compresa quella del dirigen-
te, ed acquisire strumenti di lavoro
adeguati.

Occorre cambiare i comportamenti
organizzativi, ridefinire gli strumen-
ti di programmazione, acquisire
competenze di gestione del perso-
nale e competenze trasversali per
il governo delle relazioni interne.
Per essere efficace, cioè per creare
le condizioni di miglioramento at-
teso, la formazione non può tra-
dursi nella classica lezione d'aula,
ma ci aspettiamo che sia accompa-
gnata da esercitazioni sui reali pro-
blemi del servizio, e da attività di
assistenza dei docenti/consulenti,
sugli aspetti critici di maggiore ri-
lievo.

2.2 Convinzioni e condizioni per la riuscita dell'intervento

Inizia a questo punto un percorso
formativo che si snoda per più di
due anni, dal 1996 al 1998, e che
per alcune parti non è ancora con-
cluso. Centrale per la riuscita del
corso è la scelta dei docenti. Trat-
tandosi di un intervento di forma-
zione da inserirsi in uno di analisi
e progettazione organizzativa, che
prevede l'analisi in aula di situazio-
ni di diretto interesse dei parteci-
panti, occorre che i docenti siano
in grado di gestire potenziali con-
flitti, oltre ad avere competenze or-
ganizzative da spendere sul campo
e capacità di motivare al cambia-
mento. Siamo però anche convinti
che in sede di formazione non
possano trovare risoluzione proble-
mi strutturali, che dovrebbero esse-
re risolti in altri momenti.

Il progetto formativo presentato al-
la dirigenza ed ai capi sezione del
servizio si propone dunque di inte-
grare le competenze specialistiche
con nuove conoscenze e capacità
professionali volte a favorire lo svi-
luppo di un sistema organizzativo
e professionale più appropriato ai
cambiamenti interni ed esterni,
presenti e prevedibili, necessari ed
auspicabili. In particolare il proget-
to si propone, anche per una scel-
ta di metodo, di dare risposte con-
crete ad interrogativi concreti, per
mettere in grado i responsabili e
gli operatori del servizio di svilup-
pare analisi, riflessioni, orientamen-
ti, decisioni in merito a:

- caratteristiche e problemi dell'at-
tuale servizio: per configurare
soluzioni organizzative e profes-
sionali appropriate, condivisibili
nonché praticabili,
- elementi critici dei processi lavo-
rativi: per evidenziare carenze e
delinare modalità più efficienti
ed efficaci;
- piano di cambiamento: relativa-
mente alle scelte individuate e
che erano da sperimentare e ➤

realizzare.

Il progetto si articola in due fasi al fine di permettere a tutto il personale di partecipare attivamente al processo formativo, evitando dis-servizio e/o eccessivo impegno (le biblioteche aprono tutti i giorni mattina e pomeriggio).

Per i dirigenti e quadri intermedi i temi sono:

- professionalità e contesto organizzativo;
- processi di lavoro ed i comportamenti organizzativi;
- comunicazione interna;

per la durata di 10 giorni per 1 giorno alla settimana.

Per gli operatori la formazione concerne:

- socializzazione del progetto organizzativo;
- qualità del servizio;
- lavoro di gruppo;

per la durata di 5 giorni per 1 giorno alla settimana.

Il programma dei moduli rivolti ai dirigenti e quadri intermedi è riportato nella Tavola 1.

Il progetto si presenta di difficile gestione, anche perché, per ottenere un migliore risultato finale, al corso partecipano anche il Capo Settore cultura ed il Capo Servizio biblioteche. La scelta di far partecipare anche i dirigenti alla formazione non è scontata. Non tutti i dirigenti sono disposti ad esporsi ad un confronto con docenti e dipendenti non sempre facile da sostenere, e non tutti i docenti ritengono corretto e sono disponibili a gestire possibili conflitti in aula. Pensiamo però che il punto di arrivo finale sia vantaggioso per i dirigenti stessi, per l'opportunità di cogliere dinamiche altrimenti difficilmente leggibili, e creare le condizioni per realizzare l'innovazione, avendo condiviso metodologia e significati organizzativi.

Le tappe fondamentali del percorso formativo sono le seguenti:

- analisi del contesto organizzativo effettuata con i consulenti ed il

Capo Servizio biblioteche;

- presentazione del progetto formativo al Capo Servizio biblioteche;
- presentazione del progetto al Capo Settore cultura;
- confronto con i destinatari del progetto per condividerne l'impostazione ed apportare eventuali correttivi;
- informazione sul progetto a tutti gli operatori del Servizio biblioteche;
- informazione alle organizzazioni sindacali;
- realizzazione dell'intervento di formazione.

2.3 Come si è svolto l'intervento (1996-1997)

Determinante per il buon svolgimento del corso è l'immediato feeling tra docenti ed operatori. Molto apprezzata la chiarezza di esposizione e la capacità di applicazione dei concetti enunciati alla realtà operativa. Quando si svolgono interventi formativi di questa natura che toccano da vicino le sensibilità, le aspettative, il confronto tra ruoli consolidati e non – con il concorso infatti sono state riconosciute situazioni di fatto, mentre per altri l'autorevolezza del ruolo era ancora tutta da costruire –, è determinante poter contare su rapporti di fiducia e stima tra discenti e docenti, al fine di poter conseguire effettivi cambiamenti nei comportamenti organizzativi.

Ed è soltanto a questa condizione che i dirigenti possono essere disponibili a mettere in discussione le proprie convinzioni, e gli operatori a confrontarsi con immagini di ruolo e convinzioni non coerenti con il modello organizzativo da realizzare. Si toccano le identità professionali e di ruolo, sorgono conflitti che, se non adeguatamente gestiti dal docente e dai dirigenti, possono davvero essere laceranti, invece che

costruttivi. A questo proposito i metodi per migliorare i processi di comunicazione volti a definire i problemi con fatti, anziché con giudizi come in genere avviene, sono utili per favorire la riflessione e distendere il clima.

3. Gli esiti della formazione

3.1 Questioni aperte

Le domande del questionario di valutazione del corso sono volte a far emergere oltre al giudizio sul corso stesso, le aree tematiche da perfezionare e le zone d'ombra sulla percezione dei ruoli.

Le domande riguardano:

- il grado di interesse per le principali aree tematiche: "Contesto organizzativo", "Qualità del servizio", "Lavoro di gruppo";
- il desiderio di approfondimento di uno o più di argomenti specifici: tecniche di negoziazione, relazioni interpersonali, lavoro di gruppo, comunicazione, rapporto con l'utenza, integrazione dei diversi ruoli;
- gli ambiti di miglioramento scegliendo tra: riflettere sull'organizzazione, migliorare la qualità del servizio, rendere più efficace il lavoro di gruppo, acquisire conoscenze e metodi, attivare processi di integrazione e comunicazione;
- ulteriori esigenze formative rispetto a Informatica, Reference, Lavoro di gruppo, Relazioni interpersonali, Tecniche di negoziazione, Rapporto con l'utenza.

Dalle risposte emerge che:

- si ritiene il corso carente perché le persone non hanno raggiunto un sufficiente livello di chiarezza e/o di risposte sull'analisi organizzativa, specificatamente sui ruoli e sui processi lavorativi, lasciando cadere una serie di aspetti problematici e creando "resistenza" alla trattazione degli ar-

- gomenti sulla comunicazione, tema ancora prematuro;
- si avverte la carenza di studio individuale che permetta di tornare al gruppo con più supporto sia di analisi che di proposta;
 - si ritengono ancora carenti le prospettive organizzative;
 - il grado di interesse maggiore è rivolto all'analisi organizzativa ed all'analisi dei ruoli, alle tecniche di negoziazione;
 - si desidererebbe approfondire i temi dell'analisi dei ruoli, della comunicazione interna anche in funzione gerarchica e non solo di leader;
 - è sufficiente la soddisfazione sulle esercitazioni;
 - è buono il materiale didattico;
 - la maggior parte dichiara di avere accresciuto le proprie competenze organizzative, e per lavorare in gruppo;
 - e di ritenere utile un ulteriore confronto con gli esperti per tradurre le analisi effettuate in ipotesi concrete, definire i diversi ruoli di direzione e di coordinamento di progetto ed i processi di lavoro.

Concludendo, i commenti conducono alla esigenza di analizzare con gli esperti concretamente i problemi del Servizio per la ricerca di soluzioni innovative per la definizione dei ruoli di direzione e coordinamento di progetti, sulle interazioni e sui processi di lavoro. Circa le aspettative sulla formazione per gli addetti di biblioteca i quadri suggeriscono di orientare gli addetti ad operare in una logica di gruppo, favorendo un clima positivo tra tutti gli operatori. Inoltre ritengono necessario creare un raccordo tra i temi trattati ed i problemi emersi nel corso per i coordinatori e quello per gli addetti, allo scopo di condividere le stesse "avvertenze all'uso", nonché i metodi e strumenti di analisi del lavoro e gli obiettivi del Servizio, anche al fine di raggiungere la consapevo-

lezza delle logiche di sistema, di interdipendenza delle parti.

Il Capo Settore cultura ed il Capo Servizio biblioteche, su questa base, hanno ritenuto necessario non procedere con altri interventi di formazione, ma continuare l'analisi organizzativa con l'Ufficio organizzazione e formazione, affidando al consulente l'incarico di perfezionare il progetto di definizione del nuovo sistema delle biblioteche comunali.

3.2 Interviste (1998)

Per raccogliere ulteriori informazioni ed approfondire l'analisi sui ruoli e sui meccanismi operativi del Servizio biblioteche è coinvolto l'Ufficio organizzazione e formazione con il compito di intervistare i capi sezione delle biblioteche decentrate e della "Delfini" e l'esperto bibliotecario. Le domande hanno l'obiettivo di definire: percezione della finalità di ogni posizione; tipologia, tempi e modalità di svolgimento delle attività assegnate; flusso, soggetti e destinatari delle informazioni; processo decisionale; modalità di verifica dei risultati; percezione delle competenze professionali necessarie allo svolgimento del ruolo.

Per ogni intervista si produce una scheda sintetica che evidenzia: dipendenza della posizione, tipologia della attività di cui è responsabile, numero di addetti gestiti, finalità della posizione, descrizione delle attività, strumenti utilizzati, tempo dedicato in percentuale alle diverse attività, interazioni di ruolo. Accompagna la scheda una indicazione delle osservazioni del titolare della posizione sulle criticità di maggiore rilievo.

Capo Settore cultura e Capo Servizio biblioteche approfondiscono poi con i capi sezione singolarmente ed in gruppo gli aspetti critici emersi dalle interviste. Infine

Ufficio organizzazione, dirigenti del Settore e del Servizio biblioteche e consulente definiscono gli obiettivi del progetto di sviluppo organizzativo del Servizio biblioteche:

- aumentare il decentramento e l'autonomia gestionale degli intermedi, attraverso una più precisa delega di responsabilità,
- aumentare il grado di differenziazione interna del sistema, per consentire una maggiore specializzazione e l'estensione dei processi di innovazione.

4. Il progetto di riorganizzazione

L'intervento formativo – seppur non giunto fino a definire concrete ipotesi di riorganizzazione del sistema delle biblioteche – ha però consentito di tematizzare una serie di questioni critiche nel funzionamento del Servizio, in particolare con riferimento ai problemi del coordinamento, fornendo – unitamente ai risultati delle interviste – una serie di elementi su cui lavorare per definire ipotesi di riorganizzazione.

Le questioni appaiono in sintesi le seguenti.

- La presenza di un "doppia anima" del Servizio, focalizzato da un lato sulla gestione delle biblioteche, e quindi in sostanza sulla acquisizione, manutenzione e messa a disposizione di un patrimonio documentario; dall'altro centrato sulla progettazione, organizzazione e realizzazione di attività di promozione culturale, in qualche modo legate alla diffusione della lettura, ma indipendenti rispetto alle attività di gestione dei punti di lettura. La scelta del Servizio è da sempre quella di tentare la convivenza tra queste due "anime", e tale orientamento permane, nel senso di spingere verso la individuazione di soluzioni organizzative, che, pur in una maggiore chiarezza di re- ➤

sponsabilità, consentano di mantenere una unitarietà di fondo del Servizio.

Rimane in ogni caso aperto il problema di come rendere meno problematica e conflittuale la organizzazione di tali attività culturali e promozionali, che richiedono l'impegno del personale assegnato alle biblioteche.

- La crescita del sistema delle biblioteche, in termini di aumento del personale, aumento dei "punti di accesso" e diversificazione dell'offerta, richiede di differenziare ulteriormente il sistema al suo interno, individuando ruoli di coordinamento intermedi: il concorso interno ha dato una risposta sul piano dell'inquadramento a questa esigenza, ma occorre definire ambiti di responsabilità e spazi di autonomia dei ruoli intermedi, in un sistema che storicamente ha privilegiato modalità informali di coordinamento.

È quindi necessario trovare un equilibrio tra l'esigenza di maggiore strutturazione dei ruoli – avvertita anche dai titolari dei ruoli di coordinamento, che in ogni caso richiedono maggiori livelli di chiarezza e certezza organizzativa – con una "cultura organizzativa" restia ad accettare un eccesso di regolamentazione.

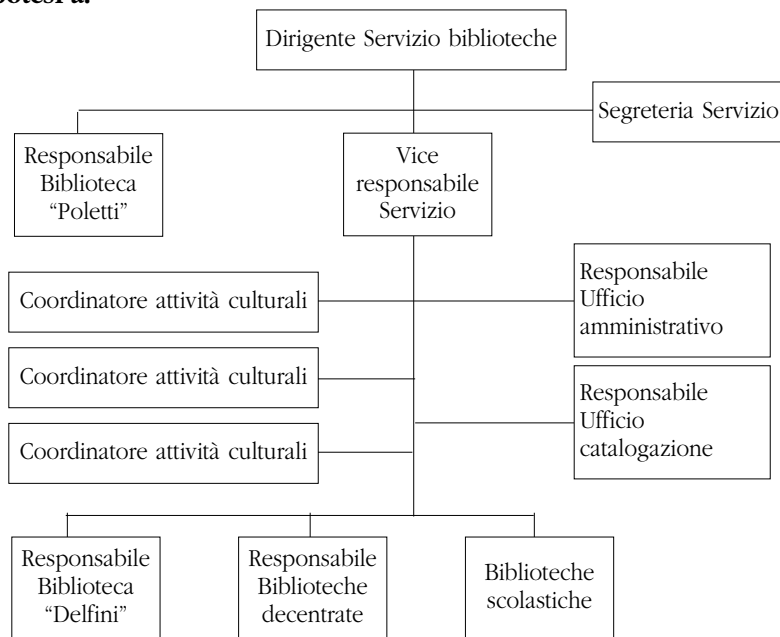
- Il punto di partenza non può che essere la definizione degli ambiti di responsabilità dei coordinatori delle attività culturali e dei responsabili di biblioteca, con l'obiettivo di consolidarne gli ambiti di autonomia gestionale. È in sostanza questa la "base" su cui ricostruire le regole di funzionamento del Servizio.

- Infine, occorre anche mantenere un certo presidio sui processi di innovazione del sistema, in particolare sotto il profilo della sua informatizzazione.

Nel corso di alcuni incontri con la dirigenza del Settore e del Servizio, con gli esperti di organizzazione

Tavola 2a. Ipotesi per la struttura organizzativa

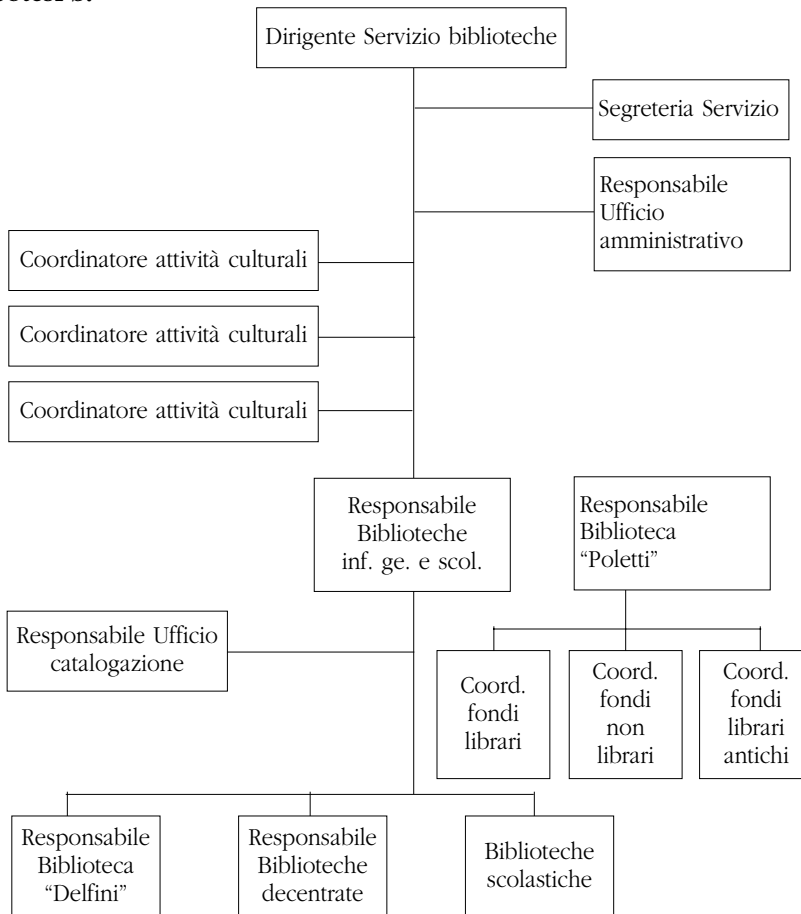
Ipotesi a.



L'Esperto bibliotecario è collocato in posizione di vice responsabile del Servizio.

Tavola 2b. Ipotesi per la struttura organizzativa

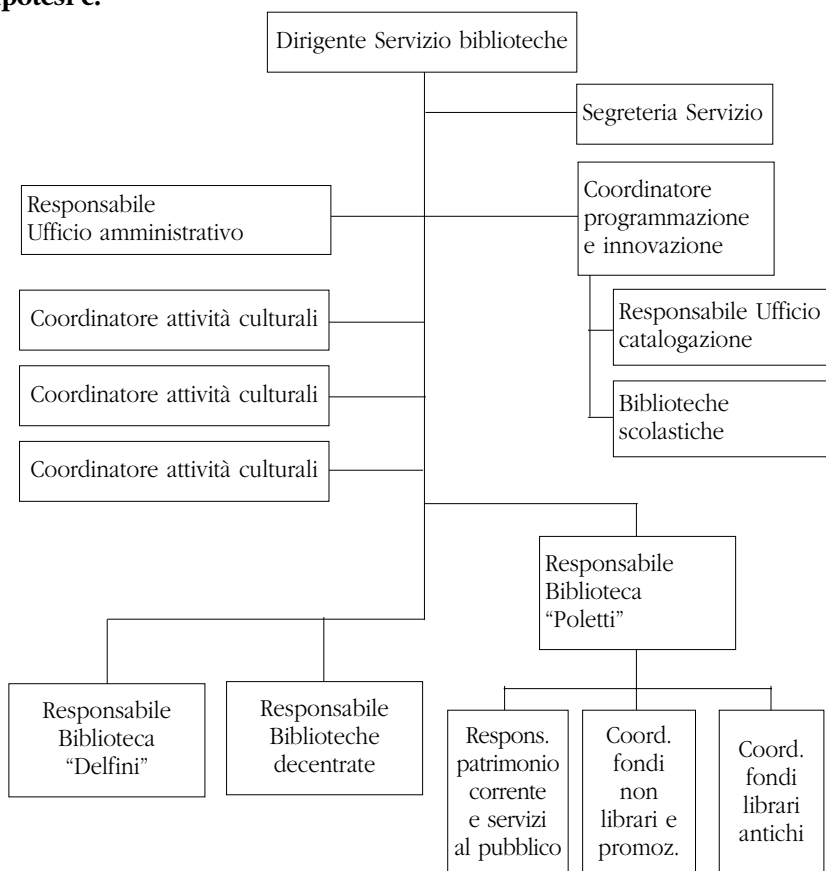
Ipotesi b.



L'Esperto bibliotecario è collocato in posizione di Responsabile delle Biblioteche di informazione generale e scolastiche.

Tavola 2c. Ipotesi per la struttura organizzativa

Ipotesi c.



L'Esperto bibliotecario è collocato in posizione di staff, come Coordinatore della programmazione ed innovazione.

del Comune e con il consulente esterno, vengono definite tre ipotesi alternative di riorganizzazione, incentrate in particolare sulla diversa collocazione dell'8° livello, che fino a quel momento ha svolto di fatto un ruolo di vice capo servizio, seppur non formalmente previsto. Tali ipotesi sono successivamente presentate e discusse nel corso di una giornata seminariale con i "quadri intermedi", valutate nei loro vantaggi e svantaggi, per giungere a definire una ipotesi praticabile di riorganizzazione. Le differenti ipotesi sono illustrate in forma di organigramma nella Tavola 2a, 2b, 2c.

Le tre ipotesi, che formalmente differiscono soprattutto per il ruolo assegnato all'Esperto bibliotecario – collocato o sulla "linea" gerarchica, con funzioni di vice capo Servizio in un caso, ovvero di responsabile delle biblioteche, nell'altro, oppure ancora in posizione di staff come coordinatore dei processi di pianificazione – in realtà definiscono tre differenti modelli di regolazione del sistema.

Il primo modello, infatti, istituisce una sorta di "diarchia" all'interno del Servizio, ribaltando sulle figure del Capo Servizio e del vice capo Servizio i problemi di integrazione e di definizione di modalità di re-

lazione non conflittuale. Se da un lato preserva la unitarietà del Servizio, dall'altro però introduce un elemento di potenziale squilibrio nella presenza di due ruoli di responsabilità difficilmente differenziabili in termini non ambigui, e sostanzialmente non fa che introdurre anche formalmente un nuovo livello gerarchico, che in qualche misura sconfessa la dichiarazione di voler attribuire maggiore autonomia e responsabilità ai quadri intermedi.

Il secondo modello, rischia invece di approfondire il solco tra la "linea di produzione del libro" – come è normalmente chiamato il sistema dei punti di lettura – e la "linea di produzione delle attività culturali": aumentando anziché riducendo le difficoltà di comunicazione tra i due "mondi". Sono tali considerazioni, peraltro fortemente sostenute dagli operatori nel corso di una delle riunioni di discussione delle proposte, a far propendere infine per il terzo modello.

Tale modello riconosce in qualche maniera la realtà "policentrica" del sistema, affidandone la integrazione:

– al ruolo del Capo Servizio; ➤



– alla iniziativa dei quadri intermedi, investiti pienamente di responsabilità gestionali;

– alla figura dell'Esperto bibliotecario, investito della responsabilità sui processi di pianificazione.

È in sostanza un modello che – aderendo più degli altri alla cultura del Servizio – propone una risoluzione del tema dell'integrazione in chiave più processuale che non di disegno strutturale. Il tema della pianificazione diviene così centrale nel disegno dei nuovi assetti del Servizio, a partire dal riconoscimento di responsabilità ai quadri intermedi, che quindi divengono a pieno titolo attori del processo di pianificazione.

Sulla base di tale modello organizzativo, sono infine descritti i ruoli presenti nel sistema, così come riportato nelle Tavole 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 3f. La Tavola 4 richiama invece i punti salienti del sistema di pianificazione, il cui ulteriore sviluppo di dettaglio è affidato al "Coordi-

Tavola 3a. Descrizione dei nuovi ruoli

Dirigente Servizio biblioteche

Collocazione gerarchica

Risponde al Dirigente del Settore cultura e sport

Coordina direttamente: Coordinatore programmazione e innovazione;
Responsabile Ufficio amministrativo;
Coordinatori iniziative culturali;
Responsabile Biblioteche decentrate;
Responsabile Biblioteca "Delfini";
Responsabile Biblioteca "Poletti".

Obiettivi di ruolo

È responsabile della gestione, dello sviluppo e della valorizzazione del sistema bibliotecario.

Definisce, avvalendosi del contributo *in primis* del Coordinatore programmazione e innovazione, le linee di sviluppo ed innovazione del sistema bibliotecario.

Cura la programmazione annuale, definendo un quadro di indirizzi generali, raccogliendo le proposte dei responsabili e coordinatori interni, articolandole in un programma di attività del Servizio.

Definisce il budget delle risorse, negoziandolo con il Dirigente del Settore cultura e sport e con le strutture comunali.

Assegna il personale alle differenti strutture di cui si compone il Servizio; interviene nella gestione del personale per dirimere eventuali conflitti tra strutture diverse.

Interazioni di ruolo

Si rapporta con le strutture comunali per la negoziazione e la gestione di risorse.

Si rapporta con enti, istituzioni, soggetti esterni per la realizzazione degli obiettivi del Servizio.

Tavola 3b. Descrizione dei nuovi ruoli

Coordinatore programmazione e innovazione

Collocazione gerarchica

Risponde al Dirigente Servizio biblioteche.

Coordina l'Ufficio catalogazione e le Biblioteche scolastiche.

Obiettivi di ruolo

Definisce le linee di sviluppo del patrimonio, librario e non, delle biblioteche; collabora con la direzione del Servizio alla definizione delle linee di sviluppo del sistema bibliotecario comunale.

Cura la pianificazione operativa, organizzando momenti di concertazione e di negoziazione delle risorse tra responsabili delle biblioteche e coordinatrici delle iniziative culturali, e garantendo la compatibilità delle iniziative di promozione con l'attività ordinaria delle biblioteche.

Collabora alla progettazione delle iniziative culturali, garantendone la omogeneità con gli indirizzi generali del Servizio.

Collabora alla definizione del piano annuale delle attività con il responsabile del Servizio, i responsabili delle biblioteche ed i coordinatori delle iniziative culturali.

È responsabile della definizione ed attuazione di progetti di innovazione di sistema, ivi compresi i progetti di automazione.

Coordina le Biblioteche scolastiche e – per il tramite del responsabile dell'Ufficio catalogazione – le attività di catalogazione.

Gestisce un budget assegnato nel bilancio annuale per i progetti di sua competenza. Verifica i fabbisogni formativi del personale, elaborando proposte formative.

Principali interazioni di ruolo (non gerarchiche)

Si rapporta con i responsabili delle biblioteche per definire le linee di sviluppo del patrimonio (librario e di altri media); nonché per tutto ciò che attiene alla realizzazione dei progetti di innovazione ed automazione.

Si rapporta ai coordinatori delle iniziative culturali per fornire supporto alla definizione delle iniziative stesse, e per elaborare gli strumenti di pianificazione operativa.

Si rapporta ai fornitori di servizi esterni.



Un'immagine della Biblioteca comunale "Delfini" di Modena

Tavola 3c. Descrizione dei nuovi ruoli

Responsabile Biblioteche decentrate – Responsabile Biblioteca “Delfini”

Collocazione gerarchica

Risponde al Dirigente Servizio biblioteche.
Coordina le risorse assegnate.

Obiettivi di ruolo

È responsabile della organizzazione del servizio e del personale all'interno delle strutture che coordina. Individua ed adotta, nel rispetto del regolamento generale, le modalità di fruizione del servizio, e propone i miglioramenti che ritiene necessari. Assicura la continuità e qualità del servizio.

Definisce, nell'ambito delle risorse economiche destinate alle strutture che coordina, il piano delle acquisizioni e degli investimenti; gestisce direttamente il budget per le acquisizioni.

Individua e progetta, con il supporto del Coordinatore programmazione e innovazione, e di concerto con i coordinatori delle iniziative culturali, iniziative di promozione delle biblioteche da lui coordinate.

Collabora con la direzione del Servizio per la definizione dei programmi annuali e dei progetti di valorizzazione del sistema delle biblioteche comunali.

Collabora con il Coordinatore programmazione e innovazione alla definizione dei fabbisogni formativi del personale assegnato, proponendo interventi formativi e di aggiornamento professionale.

Collabora con la direzione del Servizio, con il Coordinatore programmazione e innovazione e con le strutture di staff del Comune alla individuazione di progetti di innovazione organizzativa e di automazione.

È responsabile del buono stato di conservazione delle sedi e del patrimonio assegnato. Propone interventi migliorativi e manutentori.

È responsabile della raccolta, analisi e diffusione di dati ed informazioni sul gradimento del pubblico, nonché sulle esigenze informative dell'utenza, ed in generale su ogni elemento che possa consentire la individuazione di iniziative di sviluppo del sistema.

Principali interazioni di ruolo (non gerarchiche)

Si rapporta con il responsabile del Servizio per la definizione dei piani e progetti di sviluppo, per la negoziazione/assegnazione di risorse (definizione del budget), per la risoluzione di problemi di natura gestionale.

Si rapporta con il Coordinatore programmazione e innovazione per la risoluzione di problemi riguardanti l'impostazione tecnica delle attività, la definizione di iniziative di promozione, la impostazione delle “politiche” di potenziamento ed innovazione; si rapporta inoltre con il Coordinatore programmazione e innovazione per la realizzazione dei progetti di innovazione e automazione.

Si rapporta con i coordinatori delle iniziative culturali per le questioni attinenti alla pianificazione delle iniziative e alla loro organizzazione.

Si rapporta con i responsabili dell'Ufficio amministrativo e dell'Ufficio catalogazione per le questioni di loro competenza.

natore della programmazione ed innovazione”.

Il modello organizzativo è oramai in sperimentazione da circa un anno, ed è attualmente in corso una valutazione di follow up dell'esperienza, e delle eventuali criticità che in questo anno si possono essere determinate.

Non siamo pertanto ora in grado di affermare che esso costituisce una risposta all'insieme di obiettivi ed aspettative posti dal progetto; possiamo però ritenere che una sostanziale chiarificazione dei ruoli si sia prodotta, e che l'esperienza condotta abbia determinato un complessivo sviluppo del sistema.

5. A latere: la formazione-intervento come metodo per il cambiamento organizzativo

In conclusione di questo articolo, che è in sostanza il rendiconto di una esperienza, di un tentativo di progettare e poi attuare cambiamenti all'interno di un sistema organizzativo, ci pare utile una breve riflessione sull'impostazione metodologica che si è seguita nello sviluppo dell'intervento, e che ancora non traspare dal racconto fin qui fatto.

L'intervento formativo si poneva sin dal suo avvio un obiettivo di cambiamento organizzativo: non si trattava tanto e solamente di “trasferire” competenze – fossero anche competenze in tema di analisi ed autoanalisi organizzativa – ai partecipanti all'iniziativa, quanto piuttosto di condurre con loro, in “tempo reale”, una analisi della situazione organizzativa per individuare i percorsi per uno sviluppo del sistema organizzativo. L'intervento ha così alternato momenti diversi:

- l'aula;
- le interviste;
- la precisazione delle ipotesi organizzative;
- la discussione e la individuazione del modello organizzativo da perseguire;

come momenti di un percorso fortemente unitario, finalizzato a promuovere un processo di cambiamento organizzativo, a partire dalla esperienza, dalle aspettative e dalle percezioni dei partecipanti all'iniziativa.

Usiamo così il termine *formazione-intervento* non per indicare delle tecniche di conduzione di un intervento formativo, ma per designare un approccio, un modo di intendere la formazione, che ha delle caratteristiche sue distintive,³ che ci pare utile illustrare sinteticamente.

La formazione-intervento si po- ➤

ne come obiettivo quello di lavorare sul cambiamento organizzativo, e non sul cambiamento/apprendimento dei singoli partecipanti.

In questo senso, quindi, occorre esplicitare qual è la concezione di organizzazione e di cambiamento organizzativo che orienta l'approccio di cui stiamo discutendo, poiché è questo forse il punto discriminante. Possiamo allora dire – con tutti i limiti delle schematizzazioni – che da un lato vi sono le concezioni dell'organizzazione che la concepiscono come un insieme di strutture, posizioni, procedure, perfettamente descrivibili e progettabili come “pezzi” di una macchina che può essere composta sulla base di un disegno ed in relazione ai risultati che deve conseguire. Diverse “scuole” organizzative differiscono nell'individuare modalità diverse di costruzione ed assemblaggio dei “pezzi”, ma partono tutte dalla idea che l'organizzazione sia progettabile perché esiste “oggettivamente” – come fosse un elemento della realtà fisica – a prescindere dai concreti attori organizzativi.

Una diversa concezione⁴ dell'organizzazione, invece, attribuisce un peso rilevante ai processi organizzativi, ai processi di “creazione” della realtà organizzativa, che continuamente gli attori organizzativi mettono in atto. L'organizzazione non esiste come dato, come “oggetto” – in questo senso distinta dalle relazioni tra gli attori – ma viene continuamente creata e ricreata dagli attori nelle loro interazioni, è indistinguibile pertanto dall'azione organizzativa.

Questo implica che la progettazione organizzativa non può essere fatta “a tavolino” ma deve essere modificata – in sostanza – delle concrete pratiche organizzative, ed ancor prima delle modalità di rappresentazione dei fatti organizzativi proprie degli attori.

Il cambiamento organizzativo è pertanto in primo luogo cambiamento

Tavola 3d. Descrizione dei nuovi ruoli

Coordinatore iniziative culturali

Collocazione gerarchica

Risponde al Dirigente Servizio biblioteche.

Obiettivi di ruolo

Individua e propone iniziative culturali a supporto del sistema bibliotecario, contribuendo alla definizione del budget del Servizio relativamente a tali iniziative.

Pianifica, organizza e realizza le iniziative culturali, in collaborazione con i responsabili delle biblioteche; mantiene i contatti con i relatori esterni; coordina il personale assegnato in via temporanea alle diverse iniziative; gestisce il budget assegnato per la realizzazione delle iniziative.

Cura la comunicazione e la promozione delle iniziative programmate.

È responsabile delle attività di informazione esterna.

Fornisce supporto ai responsabili delle biblioteche per la definizione delle iniziative promozionali organizzate dalle singole biblioteche.

Collabora alla definizione del piano annuale delle attività con il dirigente del Servizio.

Principali interazioni di ruolo (non gerarchiche)

Si rapporta con la direzione del Servizio nella fase della programmazione annuale, per definire il budget delle iniziative culturali.

Si rapporta con il Coordinatore programmazione e innovazione per la progettazione delle iniziative.

Si rapporta con il Coordinatore programmazione e innovazione e con i responsabili delle biblioteche nella fase della pianificazione operativa delle iniziative, e successivamente per la loro realizzazione.

Si rapporta al responsabile dell'Ufficio amministrativo per le procedure amministrative connesse alla realizzazione delle iniziative.

Cura i rapporti con sponsor e finanziatori esterni delle iniziative.

Si rapporta a relatori, esperti, organi di stampa, e quant'altri coinvolti nella realizzazione delle iniziative culturali.

Tavola 3e. Descrizione dei nuovi ruoli

Responsabile Ufficio catalogazione

Collocazione gerarchica

Risponde al Coordinatore programmazione e innovazione.

Coordina le risorse assegnate (ufficio catalogazione).

Obiettivi di ruolo

È responsabile della corretta e tempestiva catalogazione delle nuove acquisizioni.

È referente verso l'interno e verso l'esterno (sistema bibliotecario provinciale) per le procedure di catalogazione.

Assicura l'innovazione e l'aggiornamento dei sistemi di catalogazione.

È referente per la implementazione delle procedure di automazione.

Collabora alla definizione del piano annuale delle attività con il coordinatore della programmazione e innovazione.

Principali interazioni di ruolo (non gerarchiche)

Si rapporta ai responsabili delle biblioteche per la progettazione dei cataloghi.

Si rapporta a fornitori e collaboratori esterni.

culturale, cambiamento dei modelli di rappresentazione della realtà or-

ganizzativa, e poi anche ridisegno dei ruoli e dei processi di lavoro.

Tavola 3f. Descrizione dei nuovi ruoli

Responsabile Ufficio amministrativo

Collocazione gerarchica

Risponde al Dirigente Servizio biblioteche.
Coordina le risorse assegnate (ufficio amministrativo).

Obiettivi di ruolo

È responsabile del corretto e tempestivo svolgimento delle attività di natura contabile ed amministrativa, anche con riferimento agli aspetti amministrativi della gestione del personale. In particolare cura la verifica dell'andamento della spesa, la compilazione degli atti deliberativi, la rilevazione di presenze, straordinari, permessi, ferie, ecc.

È responsabile della corretta archiviazione e della reperibilità degli atti.

Gestisce un budget assegnato nel bilancio annuale per i progetti di sua competenza. Garantisce la funzionalità delle sedi, in collaborazione con i responsabili delle biblioteche.

Cura lo svolgimento delle attività amministrative necessarie alla gestione delle sedi. Verifica periodicamente l'andamento della spesa, informandone il dirigente, i responsabili ed i coordinatori.

Elabora proposte per il miglioramento delle procedure amministrative.

Collabora alla definizione del piano annuale delle attività con il dirigente del Servizio.

Principali interazioni di ruolo (non gerarchiche)

Si rapporta alla responsabile del Servizio per la definizione del budget annuale e del piano degli investimenti.

Si rapporta al Settore finanze del Comune per gli aspetti relativi alla gestione del bilancio assegnato al Servizio, ed al Settore personale del Comune per gli aspetti relativi al personale.

Si rapporta con il Coordinatore programmazione e innovazione per gli aspetti relativi alle acquisizioni patrimoniali ed ai responsabili delle biblioteche per le acquisizioni, i problemi relativi alla funzionalità delle sedi, gli aspetti di natura amministrativa connessi alla gestione delle sedi e del personale; con i coordinatori delle iniziative culturali per gli aspetti di natura amministrativa connessi alla realizzazione delle iniziative.

Cura i rapporti con i fornitori.

Tavola 4. Punti salienti del sistema di pianificazione

Si può ipotizzare che il sistema di pianificazione si articoli nei seguenti momenti:

1. Definizione degli indirizzi generali

È la fase in cui il Servizio acquisisce gli "input" generali per la definizione del bilancio dalle strutture comunali; il Dirigente del Servizio, di concerto con il Dirigente del Settore, definisce le linee generali per il budget di Servizio.

2. Definizione e aggiornamento del programma annuale

Il Dirigente del Servizio diffonde all'interno dello stesso gli indirizzi generali, raccoglie proposte e progetti di attività dai diversi responsabili per le aree di propria competenza (responsabili delle biblioteche, coordinatori delle attività culturali, responsabile ufficio amministrativo, coordinatore programmazione e innovazione), li articola in un programma annuale delle attività del Servizio e li sottopone al Dirigente del Settore.

La stessa procedura può essere reiterata in corso d'anno per aggiornare e dettagliare il programma annuale.

3. Pianificazione operativa

A seguito della approvazione del programma annuale delle attività – e delle successive versioni aggiornate – il Coordinatore programmazione e innovazione ne cura la traduzione in piani esecutivi; promuove il confronto tra i proponenti delle diverse iniziative, definisce e organizza momenti di discussione e negoziazione per rendere compatibili obiettivi, vincoli, risorse ed esigenze delle diverse strutture coinvolte nelle varie iniziative.

La formazione-intervento si basa così sull'assunto che non sia possibile separare l'analisi e la progettazione dalla sperimentazione, il cambiamento organizzativo dal cambiamento culturale; che non vi sono soggetti che attivamente progettano il cambiamento e soggetti che mettono in pratica "passivamente" le soluzioni innovative.

Ne derivano una serie di conseguenze pratiche sulla modalità di conduzione degli interventi "formativi".

La progettazione: dai contenuti al percorso

Il tema della progettazione formativa si pone più come problema di progettazione del percorso che non come progettazione dei contenuti; per meglio dire, i contenuti sono subordinati al percorso individuato.

Poiché non si tratta infatti di trasferire "conoscenze" ai partecipanti all'intervento, non è sul tema delle conoscenze tecniche che si concentra l'attenzione. Si tratta invece di individuare quei passaggi, quella rete di attori, quei ruoli dentro al percorso formativo e progettuale che consentono di anticipare le criticità e di risolverle nelle sedi più opportune.

Il processo formativo è al tempo stesso un *processo decisionale*,⁵ poiché è all'interno del percorso formativo che maturano opzioni progettuali, che vengono scartate alcune ipotesi e percorse strade via via sempre più convergenti; occorre quindi che nei passaggi cruciali – che peraltro non sempre è agevole prevedere quando e come si presenteranno – tutti gli attori rilevanti possano intervenire con cognizione. È questo il motivo per cui nell'esperienza che abbiamo illustrato, era fondamentale la presenza dei dirigenti in aula, ma era anche importante prevedere che vi fossero ➤

momenti di elaborazione e di decisione in cui la dirigenza esercitasse in pieno le sue responsabilità.

Una delle conseguenze non secondarie di questa impostazione è che la variabile “tempo” gioca un ruolo rilevante: se in un percorso formativo classico il tempo è sostanzialmente il tempo necessario a sedimentare un apprendimento individuale, qui il tempo è quello necessario a maturare una decisione – cioè a creare le condizioni perché una decisione divenga possibile – e spesso si tratta di un tempo non controllabile completamente.

L'analisi del fabbisogno: dalla individuazione di deficit individuali alla definizione dei problemi dell'organizzazione

Coerentemente con questa impostazione, l'analisi dei fabbisogni formativi non è rilevazione della “distanza” tra competenze individuali e competenze necessarie al funzionamento di una organizzazione “data”; ma è piuttosto definizione e ridefinizione delle criticità organizzative, cioè delle questioni a cui si pensa di poter dare una soluzione attraverso l'intervento formativo.

Poiché tuttavia il percorso formativo è un percorso di tematizzazione dei punti critici del sistema organizzativo e di esplorazione delle possibili alternative, momenti di formazione intesa come trasferimento di conoscenze e tecniche sono in ogni caso necessari: ma riguarderanno quelle conoscenze e quelle tecniche funzionali al tipo di autoanalisi organizzativa che si intende sviluppare.

Vogliamo cioè dire che vi è senz'altro una componente di apprendimento individuale – e di rilevazione quindi anche di fabbisogni formativi a livello individuale – ma strettamente correlata alla esigenza di realizzare un cambiamento collettivo.

In questo senso, d'altra parte, l'analisi e definizione delle criticità organizzative è tanto la necessaria premessa dell'intervento, quanto uno dei risultati dello stesso. Ne deriva quindi che l'“analisi dei fabbisogni” formulata dal committente e dal progettista all'inizio dell'intervento non è altro che una ipotesi di lavoro, che nel corso dell'intervento si modifica, si precisa, per divenire stimolo – nella ipotesi più favorevole – per una interpretazione delle dinamiche organizzative collettivamente condivisa.

La committenza: è dentro al percorso, decide, assume dei rischi

La committenza è, come abbiamo visto, uno degli attori che si mette in gioco. In primo luogo per il motivo che abbiamo già illustrato, e cioè che il percorso formativo è anche percorso decisionale, ed è utile pertanto che chi ha prerogative decisionali lo segua dall'interno. Ma accanto a questo c'è anche un altro motivo: la committenza, cioè in genere la dirigenza di un Settore/Servizio, è tra gli attori organizzativi che contribuiscono a far sì che un sistema organizzativo è quello che è; è direttamente parte in causa, perché spesso sono anche le rappresentazioni ed i modi di definire i problemi della di-

rigenza una delle variabili che possono rivelarsi critiche.

I docenti: guidano il percorso, formulano domande, propongono tecniche di analisi

Il ruolo del docente risulta anch'esso fortemente trasformato. Il “docente” infatti è semplicemente il portatore di uno dei punti di vista possibili sui problemi e sulle soluzioni, è uno degli attori che contribuiscono a strutturare la realtà organizzativa in un certo modo; ma non può essere il portatore di un punto di vista superiore a quello degli altri attori.

Il “valore aggiunto” che apporta è quello di un punto di vista esterno, che entra in relazione con i punti di vista interni, e che in virtù di questo confronto può contribuire a trasformare i punti di vista interni; ma al tempo stesso è da questi trasformato.

C'è indubbiamente una dimensione *tecnica* in questo lavoro di tematizzazione delle criticità di un sistema organizzativo e di individuazione delle possibili alternative, ma questa dimensione tecnica entra all'interno di un gioco di rappresentazioni consolidate e con queste deve confrontarsi se vuole contribuire a modificarle.

C'è qui un lavoro che si svolge intanto su di una dimensione cognitiva, che è lavoro in primo luogo sul linguaggio degli attori organizzativi, poiché è nel linguaggio che si sedimentano modalità di interpretazione dei problemi e delle situazioni.

Ad esempio. Uno dei passaggi rilevanti del percorso formativo che abbiamo descritto è stata la ridefinizione del significato del termine “coordinamento”. Il termine coordinamento era infatti utilizzato per indicare in generale tutte le questioni che implicavano l'esercizio di qualche livello di responsabilità



Modena: Biblioteca Rotonda

e di autonomia decisionale: si parlava di ruoli di coordinamento per intendere tutti quei ruoli direttamente responsabili della realizzazione di qualche obiettivo di interesse del sistema.

Questo modo però di intendere il “coordinamento” impediva di distinguere – a livello terminologico e quindi anche in termini sostanziali – tra quei ruoli che hanno la responsabilità gestionale diretta di personale – i responsabili delle biblioteche – e che quindi sono impegnati a garantire il funzionamento quotidiano di una struttura, ed i ruoli invece che, avendo responsabilità su singole iniziative o programmi di iniziative, si trovano in una situazione organizzativa del tutto differente, in quanto gestiscono risorse finanziarie ma non il personale, che volta per volta vengono individuate tra il personale assegnato alle biblioteche.

Per poter tematizzare le criticità legate al rapporto tra questi due ruoli differenti occorre preliminarmente ridefinire il significato del termine “coordinamento”, perché altrimenti le differenze tra i due ruoli, risultavano appiattite e non distinguibili.⁶

La gran parte del lavoro d'aula ha così a che fare con la ridefinizione dei significati – e dei nomi – attribuiti ad eventi, a problemi, a situazioni: in questo senso il ruolo del docente è quello di aiutare a problematizzare i significati consolidati, e di stimolare la ricerca di differenti significati.

I destinatari dell'intervento: non singoli individui, seppur insieme in un'aula, ma il gruppo come unità di azione

Normalmente, nella prassi formativa, così come in tutti i processi di comunicazione, si pone attenzione a distinguere la dimensione del “contenuto” da quella della “rela-

zione”, nel senso che il formatore presta attenzione alle relazioni che si vengono a stabilire con il gruppo-aula, e tra i partecipanti all'iniziativa, perché tali relazioni possono facilitare ovvero ostacolare il lavoro sui contenuti.

Qui la questione si presenta in termini differenti: il cambiamento organizzativo che si vuol produrre implica una ridefinizione “irreversibile” – per quanto possibile – delle relazioni tra i membri del sistema organizzativo. Le relazioni sono quindi, in un certo senso, il contenuto dell'intervento, poiché è sul piano relazionale che occorre produrre dei cambiamenti.

Il gruppo inoltre, si presenta come l'ostacolo principale al cambiamento, ma anche come la risorsa che può garantire da cambiamenti effimeri. Nel senso che la elaborazione di nuovi significati, la individuazione di nuove prassi, se svolte in maniera collettiva e condivisa, rappresentano l'unica garanzia che si riesca a vincere la inerzia intrinseca ai sistemi organizzativi.

Il conflitto: non ignorato ma tematizzato ed affrontato esplicitamente

Affrontare però la dimensione collettiva e relazionale dei problemi significa porre al centro dell'attenzione il tema del conflitto: conflitto dei punti di vista ma anche degli interessi.

Come scrive Kurt Lewin, “qualsiasi cambiamento effettivo della cultura di un gruppo dipende da una ristrutturazione della costellazione di potere all'interno del gruppo stesso”.⁷ Vi è cioè uno strettissimo intreccio tra le dinamiche cognitive – la produzione di rappresentazioni del mondo e di definizioni dei problemi – e le dinamiche sociali, l'emergere o il declinare di gruppi e di identità. Il conflitto di punti di vista è anche sempre conflitto di

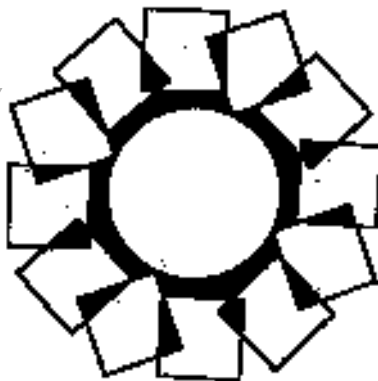
interessi, e viceversa.

Una situazione organizzativa trova un nuovo assetto sul piano delle “pratiche” professionali quotidiane, quando emergono differenti quadri di significati, e, al tempo stesso, si ridefinisce la costellazione di potere all'interno del sistema organizzativo.

Questo implica che le dinamiche in aula sono dinamiche in cui la posta in gioco è anche la distribuzione e l'utilizzo del potere.

Come è possibile allora mantenere una dimensione collettiva della elaborazione, senza che il conflitto abbia esiti dirompenti? Intanto non è detto che sia sempre possibile. E quando accade è per l'operare congiunto di diversi fattori:

- in primo luogo perché vi è comunque una razionalità strumentale che si può far valere; vi sono sovente soluzioni organizzative che appaiono in maniera del tutto evidente più funzionali di altre. Certo in relazione a criteri di qualità del servizio e di efficacia, che non sono sempre condivisi e soprattutto non sono sempre univocamente interpretabili: ma l'analisi dei problemi, condotta con il rigore possibile, dovrebbe consentire di consolidare questo terreno della razionalità strumentale come il terreno su cui si può giungere ad una selezione delle alternative;
- in secondo luogo perché spesso è possibile individuare soluzioni nelle quali non vi è vincita di alcuni e corrispettiva perdita di altri, ma in cui, in qualche misura “vincono tutti”: l'esempio che abbiamo riportato con riferimento al sistema delle biblioteche, ci pare ben illustri una situazione in cui è possibile pensare ad una espansione del potere per tutti gli attori – compresi quelli esterni al servizio, i clienti o utenti, che spesso in questa dinamica sono ignorati. In qualche misura, la individuazione di soluzioni “a somma maggiore di zero” implica la definizione di confi- ➤



ni più ampi per il settore, un arricchimento complessivo delle competenze e delle capacità decisionali per tutto il sistema; in ogni caso sposta in avanti l'oggetto del confronto;

- in terzo luogo, si misura qui la effettiva capacità di leadership, di influenza e di costruzione del consenso da parte della dirigenza: vi è pur sempre una autorità che, se correttamente giocata, può consentire di risolvere situazioni di stallo;
- infine, si tratta di individuare quelle soluzioni in grado di incontrare il "comune sentire" del gruppo – il che non significa necessariamente soluzioni al ribasso o poco innovative; e questo richiede un lavoro di comprensione della cultura organizzativa del sistema, da parte del consulente/formatore.

Peraltro, il punto vero non è eliminare il conflitto, ma, anche in questo caso, riuscire a ridefinirlo, cambiare i termini del gioco, individuare definizioni più avanzate – dal punto di vista della efficacia complessiva del sistema organizzativo – dei problemi e delle questioni. Il conflitto è, in fin dei conti, il motore del cambiamento, è ciò che rende possibile, e talvolta inevitabile, l'esplorazione di "altri mondi" organizzativi.

In ultimo, quali sono allora le condizioni di successo di un intervento per il cambiamento organizzativo che utilizzi la strumentazione della formazione-intervento? Intanto, come dovrebbe essere chiaro, non vi è nulla che possa garantire il successo dell'intervento; ma, detto questo, alcune condizioni appaiono però in grado di aumentare le probabilità di esiti positivi:

- la consapevolezza della esistenza di un problema di natura organizzativa; potrà sembrare banale, ma gli attori devono essere motivati a cercare soluzioni ed assetti organizzativi differenti, e lo sono quanto più è diffusa e condivisa la per-

cezione della esistenza di situazioni problematiche;

- la preesistenza di un gruppo, o delle condizioni che rendano possibile la nascita di un gruppo; la presenza del gruppo significa comunque la condivisione di assunti e valori di riferimento validi per tutti, e quindi una maggiore fluidità dei processi di comunicazione; significa anche l'esistenza di una "rete di protezione" affettiva che rende possibile esaminare le questioni problematiche senza che le persone si sentano attaccate sul piano personale;

- la disponibilità a mettersi in discussione, soprattutto l'accettazione di un percorso dall'esito incerto; è questo un aspetto che riguarda in particolare la committenza e la dirigenza, ma non solo. Avviare un percorso di progettazione organizzativa all'interno di una riflessione collettiva – che altro non è che la formazione-intervento – significa affrontare un percorso del quale non si può stabilire a priori con precisione l'esito finale in termine delle soluzioni organizzative che emergeranno;

- infine, la presenza di una committenza disposta a giocare un ruolo decisionale, a farsi carico della soluzione dei problemi.

C'è un punto che deve essere compreso: in un percorso di questa natura si suscitano aspettative e – se il processo decolla – si attivano energie e risorse – intellettuali ed emotive – sicché le domande che vengono formulate non possono rimanere senza risposta, perché "dopo" non è poi possibile far finta di niente, riportare la situazione al punto di partenza. Qualcosa succede comunque. ■

Note

¹ I dati sono ricavati dal Rapporto di Gestione del Comune di Modena 1998 relativo all'anno 1997.

² Il seminario sull'orientamento al marketing per il Settore cultura al quale appartiene anche il Servizio biblioteche costituisce una pietra miliare nella esperienza di formazione del Comune di Modena, perché è a partire da questo corso che iniziano le esperienze di formazione a supporto del cambiamento organizzativo, e viene richiesto al docente di essere anche un consulente capace di rispondere ai concreti problemi posti dal gruppo in formazione.

³ Il termine "formazione-intervento" trae origine dalla elaborazione proposta da Kurt Lewin sulla "action research"; il concetto introdotto da Lewin è stato tradotto come ricerca-azione, ricerca-intervento e, quando trasposto in ambiti più prettamente formativi, appunto come formazione-intervento. La bibliografia sul tema è naturalmente vastissima, ci limitiamo qui a segnalare due importanti contributi: K. LEWIN, *I conflitti sociali*, Milano, Franco Angeli, 1980; G.I. SUSMAN - R.D. EVERED, *Per una valutazione dei meriti scientifici della ricerca-intervento*, in "Studi organizzativi", 1985, 2.

⁴ Sulla presenza di due approcci radicalmente differenti alla interpretazione dei fenomeni organizzativi, si veda J. LAW - R. COOPER, *Visioni distali e prossimali dell'organizzazione*, in S.B. BACHARACH - P. GAGLIARDI - B. MUNDELL, *Il pensiero organizzativo europeo*, Guerini, 1995.

⁵ Per essere più precisi, è più spesso un processo di ridefinizione delle premesse decisionali, cioè delle modalità di definizione dei problemi, che rendono alcune soluzioni praticabili ed altre impercettibili. Sul concetto di "premesse decisionali", J.C. MARCH - H.A. SIMON, *Teoria dell'organizzazione*, Ed. di Comunità, 1979.

⁶ Il riflesso di questa discussione è visibile nelle Tavole dedicate alla "Descrizione dei ruoli", laddove si è deciso di denominare "responsabili" i responsabili in via gerarchica di personale, e di riservare il termine di "coordinatore" a chi aveva responsabilità sulla realizzazione di progetti e su budget di risorse finanziarie, ma non una responsabilità gerarchica sul personale.

⁷ KURT LEWIN, *op. cit.*, p. 88.