

9- LA FORMAZIONE DEI QUADRI INTERMEDI DI GESTIONE E COORDINAMENTO (Guido Contessa-ARIPS)

Premessa-

La progettazione formativa a ruoli lavorativi é ,in situazioni normali,un fatto di riproduzione. Si tratta in genere di rilevare conoscenze,abilità e atteggiamenti che sono visibili in figure professionali al lavoro,e riprodurle nei soggetti da formare. In questi casi occorre fronteggiare alcuni"scarti" cioè spostamenti,dovuti sia alle diverse soggettività dei singoli in apprendimento sia alle differenti esigenze del sistema che fruirà del prodotto formativo, sia infine alle micro-innovazioni continue di ogni professione.

In una società semplice e a lento sviluppo,la formazione coincide con la riproduzione perché sono impercettibili le differenze individuali,organizzative e professionali. In una società complessa e a sviluppo vorticoso le differenze fra aree territoriali, settori produttivi,soggetti e organizzazioni aumentano,e si moltiplicano in rapporto al fattore tempo. Ciononostante ogni professione o mestiere,se accelera i suoi processi di differenziazione,accelera anche quelli di codificazione.Il che consente di fare formazione in riferimento alla riproducibilità del "nucleo centrale" codificato. Al giorno d'oggi,assai più che negli Anni Sessanta,ogni progettazione formativa richiede una buona dose di immaginazione ,anche se permangono aspetti riproduttivi.

Questo discorso vale per figure professionali che hanno un insediamento sociale,oppure che hanno una committenza esplicita e univoca.Per esempio,c'è stata una grossa evoluzione nei contorni di figure professionali addette al marketing.Tuttavia non solo il marketing é insediato nella cultura d'impresa,ma il management pilota con sufficiente chiarezza l'evoluzione del settore mediante richieste espresse chiaramente.

Pensiamo al recente sviluppo di figure di venditori di prodotti e servizi finanziari,insistenti fino a dieci anni fa. Il mercato finanziario ne ha favorito l'insediamento sociale e le società finanziarie hanno ben chiaro quali figure professionali servono loro (con quali conoscenze,abilità e atteggiamenti).

Nel caso dei QIGC ci siamo trovati di fronte a figure senza insediamento sociale,senza mercato e a committenza implicita e plurima. Mentre di solito la formazione segue una professione,o almeno una richiesta del mercato,in questo caso abbiamo dovuto anticipare la formazione.Addirittura abbiamo dovuto considerare la formazione come induttrice di professione e mercato(cioé occupazione).

Ci siamo trovati a dover riprendere una ipotesi già formulata nel 1973 per il sistema di Formazione Professionale della Lombardia,per la quale la formazione poteva essere un volano sia per l'occupazione sia per lo sviluppo di un territorio.Ipotesi che fu accantonata dalla ^{signora}lungimiranza dell'Assessore in carica e che invece oggi può essere ripresa (ed infatti loé,da più parti) come antidoto alla disoccupazione giovanile. L'ipotesi era che al tradizionale modello di sviluppo del tipo vocazione territoriale-insediamenti produttivi-professioni-formazione,se ne poteva affiancare uno diverso e radicalmente capovolto: formazione-professioni-insediamenti produttivi-vocazione territoriale. Non ~~solo~~ ^{più} dall'ambiente-sistema alle skills,ma dalle potenzialità all'ambiente-sistema. La formazione dunque non ~~più~~ solo intesa come strumento di sviluppo individuale ma come leva dello sviluppo territoriale. Una formazione che puntasse allo sviluppo delle "competenze comunitarie" in parallelo con lo incremento delle"competenze individuali". In fondo,un percorso simile é già stato affrontato nella storia della formazione nell'impresa. Da una prima fase di formazione degli individui al lavoro,si é poi passati alla formazione di interi comparti dell'impresa,fino ad arrivare alla "cultura" dell'organizzazione ed allo sviluppo organizzativo (OD=Organizational Development). Nel nostro caso si é trattato di pensare ai QIGC come l'innescò di un vero e proprio "sviluppo comunitario"(CD=Community Development);arrivando a progettare un iter formativo che vedesse legati inestricabilmente apprendimenti individuali e apprendimenti del territorio forlivese.

Il processo formativo ha assunto dunque due facce. Da una parte l'obiettivo di formare giovani ad una professione; dall'altra formare il "territorio", perché anch'esso divenga più professionale nella ricerca di soluzioni al problema occupazionale.

In tal senso l'azione formativa, oltre al suo carattere tradizionale di promotrice di individui, assume il ruolo di strumento centrale per un intervento di sviluppo territoriale. Un intervento formativo "puro" rischierebbe l'accademismo; come un intervento territoriale "puro" sarebbe strutturale, cioè privo di risorse umane in grado di sostenerlo.

L'esempio di Forlì ci sembra un caso paradigmatico dell'identificazione fra formazione e intervento psicosociale di comunità.

2.1-L'approccio della psicologia di comunità

La definizione di territorio è stata molto usata in questi anni, ma non sempre ha goduto di una messa a fuoco utile operativamente. La psicologia di comunità ha molto lavorato in questi anni, per tentare una focalizzazione precisa del termine.

Un territorio può essere definito in senso psicologico come:

- a-uno spazio geografico e socio-economico
- b-un sistema di organizzazioni in relazione reciproca
- c-un luogo di appartenenze e di responsabilità

Va precisato che queste tre condizioni non sono un elenco ma una sintesi di elementi ugualmente necessari. Inoltre va detto che non è possibile parlare di un territorio o di una comunità: questi infatti sono sistemi plurali, la cui identità si attualizza in determinati momenti storici e su particolari problemi.

Così è possibile che nello stesso spazio geografico e socio-economico, in genere meno variabile, non esistano abbastanza relazioni o un sufficiente vissuto di appartenenza. Oppure che ne esistano, ma solo relativamente ad un problema. Il concetto astratto o formale di territorio forlivese, può attualizzarsi e diventare "comunità" relativamente al problema "droga" o al problema "disoccupazione giovanile".

Questa concezione di territorio è mutuata dalla psicosociologia dei gruppi. Un gruppo di persone in senso sociologico o strutturale non ha rilevanza come sistema, se non quando avvengono particolari interazioni fra i membri o quando l'appartenenza e la responsabilità raggiungono un livello significativo. E queste condizioni avvengono in situazioni speciali e su problemi speciali.

Discorso simile può essere fatto per le organizzazioni. La psicologia ha bene descritto la differenza fra **struttura** (insieme di ruoli e norme formali) e significato (definito dalle relazioni e dai vissuti). Una organizzazione sopravvive nella quotidianità, ma assume l'identità di "sistema attivo" solo quando si presentano certe condizioni, in tempi e su problemi particolari. Così un gruppo e un territorio esistono come forma, ma si attualizzano in porzioni di tempo definite e su aspetti parziali.

Ai tre livelli di gruppo, organizzazione e territorio (ma possiamo aggiungere anche quelli di coppia e di individuo) il "sistema" vive grazie all'attivazione delle sue parti, mentre queste vivono grazie all'attivazione del sistema.

A partire da queste idee di fondo si aprono le strade per interventi di tipo comunitario-territoriale, che la psicologia di comunità ha segnalato e sperimentato in questi anni. Nella stessa Forlì è stata seguita questa logica nel 1984, per un progetto di prevenzione primaria delle tossicodipendenze.

Gli interventi comunitari si fondano su precise strategie che possiamo così definire:

- 1-strategia delle connessioni
- 2-strategia della partecipazione
- 3-strategia della prevenzione
- 4-strategia dell'intervento

← 5. strategia transizionale

La strategia delle connessioni si propone di attivare ; moltiplicare e rendere permanenti le relazioni fra le diverse organizzazioni del territorio. Esistono centinaia di organizzazioni pubbliche e private, settoriali o generali che operano nello stesso spazio geografico o socio-economico. E' raro tuttavia che queste operino in "relazione" le une con le altre. Ciò non significa che non abbiano interazioni, il che sarebbe impossibile.

Vuol dire piuttosto che non hanno scambi significativi né obiettivi comuni né intese tattiche trasitorie. Se questa situazione è generalizzata, il territorio è una realtà meramente formale e pochi suoi problemi possono essere affrontati e risolti. Si tratta di una "comunità psicotica", con scarsa identità e nessuna progettualità.

Una strategia delle connessioni implica interventi tesi a superare la frammentazione e l'isolamento istituzionale in favore della integrazione e degli "scambi progettuali". La strategia della partecipazione nasce dalla necessità di aumentare il coinvolgimento e dunque la appartenenza e la responsabilità. Il concetto di partecipazione è la traduzione sociologica del concetto di appartenenza. In entrambi i casi è sottesa la equivalenza di "parte" e di "tutto" e la loro consustanzialità.

La strategia della partecipazione richiede un metodo di lavoro che incrementi la appartenenza attraverso il "far parte di", e aumenti la partecipazione mediante il "sentirsi parte di". Questo duplice bersaglio si identifica con l'incremento di responsabilità, intesa come "abilità a rispondere" ai bisogni del sistema territoriale e del proprio sub-sistema, intesi nella loro interdipendenza.

La strategia della prevenzione ipotizza interventi che siano "anticipatori" anziché "catastrofici", centrati sul benessere cioè sulla generalità, anziché sul malessere cioè sulla parzialità. Tale strategia implica interventi sulla complessità comunitaria, al fine di aumentarne le competenze di auto-aiuto, invece che sul problema-sintomo al fine di spostarlo. Per esempio, questa strategia applicata alla disoccupazione richiede interventi sulle organizzazioni sociali implicate nei processi di produzione e di acculturazione, e non azioni sui o per i disoccupati. Questi infatti sono il sintomo di una disfunzione del sistema territoriale. Ridurre questo sintomo è meritevole, ma

non esclude la sua riproduzione. Il mal di fegato, prima che con interventi sul fegato, si cura mediante cambiamenti dello stile di vita, cioè della organizzazione del soggetto.

Infine, la strategia dell'intervento implica azioni concrete, programmate e verificabili cioè il contrario del destino e della casualità. La attualizzazione di un sistema territoriale non può avvenire mediante attese messianiche. I sistemi hanno forti tendenze entropiche e dissipative, e il tempo aumenta il disordine. ^{Interventi} Interventi casuali, episodici, impliciti, e non verificabili sono l'opposto della cultura dell'intervento.

Una strategia e una cultura dell'intervento prevedono azioni fondate su un management professionale e su metodi di verifica scientifica e di valutazione programmata.

Infine, per strategia transizionale intendiamo una progettazione complessa ed articolata nel tempo, che non si limiti ai punti di partenza e d'arrivo.

Molti progetti interessanti falliscono per una mancanza di previsioni e di azioni che garantiscano e favoriscano la "transizione". I cambiamenti sociali non sono riducibili a vistosi fenomeni di "catastrofe", segnalanti l'avvenuto passaggio di stato. Prima del cambiamento, anzi condizione di questo, sono micro-mutamenti orientati e programmati, magari poco visibili. L'attivazione di un nuovo servizio richiede per esempio la preventiva selezione e formazione degli operatori necessari; l'attivazione di processi di selezione e formazione richiede la preventiva identificazione di un serio management; quest'ultimo richiede garanzie e contenitori istituzionali definiti. Naturalmente la strategia transizionale si fonda su una progettualità a lungo termine e su una visione sistemica dello obiettivo da raggiungere e del contesto dell'azione.

2.2-L'approccio psicosociale in formazione.

La procedura di progettazione formativa che abbiamo adottato é tipica in psicosociologia. Abbiamo cercato di ipotizzare una mansione, cioé una serie concreta di operazioni, cui i futuri QIGC potranno essere chiamati. Poi abbiamo tradotto la mansione in conoscenze, abilità e sensibilità. Infine abbiamo considerato questi aspetti della mansione come obiettivi formativi, impostando su essi il programma.

L'approccio psicosociale postula la compresenza di tre categorie di "capacità" in ogni figura professionale. Una categoria é quella che contiene le "capacità di pensare", cioé quell'insieme di contenuti e procedure che consentono al soggetto di lavorare sul piano cognitivo. Poiché i nostri QIGC sono adulti abbiamo postulato di dare per scontato il patrimonio base dei processi razionali. Quindi ci siamo limitati a ipotizzare quali nozioni, teorie, informazioni, dati, fossero necessari perché i nostri allievi potessero espandere la loro "capacità di pensare", applicandola ai problemi cruciali del loro ruolo futuro. Una seconda categoria di capacità é quella relativa al "fare". Ogni professione o mestiere deve disporre di una tecnica concreta, che costituisce la parte visibile e applicativa del suo sapere. Abbiamo dunque cercato le attività minime, le procedure, i trucchi, che potessero consentire ai QIGC una efficacia concreta e a breve termine.

La terza categoria concerne la "capacità di essere" nel modo richiesto dal ruolo. Si tratta dell'aspetto più squisitamente psicosociale: sensibilità, comportamenti, atteggiamenti.

