

“ALLA SCOPERTA DI UNA PROFESSIONE.

IL PERSONALE AMMINISTRATIVO NEI SERVIZI ALLA PERSONA”

PROVINCIA DI MILANO

GIORNATA DI STUDIO 9/3/2009

**Franca Olivetti Manoukian**

***“Tradizione e innovazione nella professione amministrativa”***

Ringrazio di essere stata invitata a partecipare a questa Giornata di Studio perché sono lieta di ritrovare persone, colleghe e colleghi con cui ho condiviso percorsi interessanti e significativi, ma anche perché posso prendere parte attiva alla valorizzazione di contenuti che ritengo importanti per il funzionamento dei servizi dell'area sociale e socio-sanitaria e anche alla considerazione delle modalità con cui questi stessi contenuti sono stati costruiti.

Mi fa anche piacere, in questo momento così critico per le amministrazioni locali, dare atto alla Provincia di Milano di continuare a mantenere un orientamento strategico che è sostanzialmente di sostegno ai servizi, anche attraverso iniziative specifiche che intercettano problemi reali e sentiti e che sono rivolte a identificare prospettive di miglioramento possibile.

Un ulteriore motivo di interesse è infine il fatto che tutto il lavoro che oggi viene presentato si colloca entro un'ipotesi riguardante le difficoltà organizzative, che condivido e che sostengo : nella società scombinata e carica di contraddizioni in cui ci troviamo a vivere, nelle organizzazioni incongruenti e disconnesse in cui ci troviamo a lavorare, e quindi anche nella pubblica amministrazione, i cambiamenti migliorativi non avvengono tanto e soltanto per emanazione di leggi e definizione di direttive, ma anche , e forse soprattutto, per iniziative che si fanno avanti in varie parti, da parte di singoli e di gruppi, per diversi incroci e diverse condensazioni di opportunità e risorse. Sono iniziative come quella che oggi viene fatta conoscere, che sono sostenute dall'intelligenza e dall'impegno di più persone che riescono a ritrovare identificazioni positive con il proprio lavoro e a riconoscersi nel costruire insieme modalità per affrontarlo con pensieri e azioni più pertinenti rispetto ai cambiamenti del quadro più generale e rispetto alla complessità che oggi attraversa ogni micro-contesto organizzativo.

Devo dire che anche il titolo dato alla Giornata ( *Alla scoperta di una professione: il personale amministrativi nei servizi alla persona*) mi è parso simpatico: mi è parso anche

particolarmente espressivo dopo che ho potuto prendere visione del materiale che è stato prodotto. Non sono riuscita a leggere bene tutto. Ho letto tuttavia abbastanza per capire che quello che oggi viene qui presentato è davvero qualche cosa di extra-ordinario: è un'impresa ( e già questa non è una parola usuale nella cultura dell'ente pubblico) che si qualifica con la parola scoperta (che può suonare eccessiva) per essere riusciti a togliere la coperta ovvero a vedere, considerare molti aspetti di una realtà per lo più trascurati ; parola che esprime e trasmette il sentimento, l'emozione, la soddisfazione che questo suscita in chi vi ha preso parte.

Cerco di mettere in risalto, di dare rilievo ad alcuni passaggi tra tradizione e innovazione che mi sembrano particolarmente significativi essenzialmente per due ragioni: perché indicano con maggiore pregnanza il senso dell'innovare e perché possono costituire apprendimenti da trasferire.

Mi propongo di sviluppare un discorso intorno a quattro punti : i primi due riguardano la specificità del lavoro amministrativo mentre gli altri due presentano delle sottolineature rispetto a come è stata accostata una diversa elaborazione del lavoro amministrativo, appunto tra tradizione e innovazione.

### **I. I contenuti del lavoro amministrativo : come sono e sono stati ri-conosciuti e assunti dai singoli**

Tradizionalmente il lavoro del personale amministrativo “è pensato come lavoro generico di ufficio, con carta, documenti e computer; è visto come applicazione o come esecuzione, secondo quel che si può dedurre dalle denominazioni attribuite a chi lo svolge, che sono ad esempio “applicata d'ordine” o “assistente agli affari generali”.

E' rappresentato come lavoro che non richiede una particolare preparazione ( un lavoro che si sa fare sempre e comunque) perché è diffusa l'idea che i suoi più specifici contenuti siano quasi totalmente formalizzati e che la messa in pratica di quanto è stato definito sia relativamente immediata, chiara e semplice. Tutto sommato richiede operatori non particolarmente qualificati o con qualificazione generica. Possiamo forse chiederci perché si è arrivati al consolidarsi di questa convinzione ?

Provo a esplorare ciò che ci può suggerire l'etimologia della parola “amministrare”. Le parole sono degli artefatti culturali e scomporle permette di aprire delle comprensioni su aspetti per lo più dati per scontati.

“Ad-ministrare” viene da una radice “min”, che esprime un'idea di piccolezza, “min, minor, minusculus, minimus, diminuere, minutia, minister (corrispondente a servitore, letteralmente inferiore), ministerium (servizio), ministrare (servire), ad – ministrare (fornire, governare).

In queste diverse declinazioni linguistiche appare con una certa ricorrenza una connotazione marcata da ambivalenza: da un lato emerge l'idea di qualcuno che è collocato in basso nella scala dei rapporti sociali (condizione di minorità) e d'altro lato lo si

vede anche in posizione elevata perché fa qualche cosa che serve a tutti, alla collettività, alla comunità locale. Già nel 1300 “amministrare” corrispondeva a “prendersi cura dei beni pubblici e privati”. Le parole “amministrativo” e “amministratore” sono aggettivi che vengono sostantivati: forse sarebbe interessante tenerli vicini e collegati mentre spesso vengono considerati distanti, riferiti a ruoli molto diversi nelle posizioni e nelle prerogative.

Da un punto di vista storico-sociale la parola “amministrazione” prende maggior importanza quando si istituisce e si consolida la Pubblica Amministrazione, che diventa l’apparato con cui lo Stato interagisce con la popolazione, in particolare lo Stato che ha un regime costituzionale in cui il potere e l’arbitrio del sovrano sono limitati da leggi e procedure. Il contenuto del lavoro è fortemente collegato a norme di cui l’amministrazione stessa è depositaria, norme che vanno applicate “imparzialmente”, cioè “impersonalmente”, “sine ira e studio” secondo la caratterizzazione di weberiana memoria. Sembra che il lavoro, la realizzazione della attività sia valida e apprezzabile quanto più è avulsa dai rapporti con gli utenti (diremmo oggi) ed è invece fortemente agganciata all’esercizio di quanto è stato prefissato, quanto è scritto nelle famose “carte” e che deve essere documentato in altrettante carte.

Questa impostazione è presente anche nella tradizione del lavoro sociale. Si è affermata e consolidata agli inizi del Novecento quando si è andato sviluppando un passaggio, sia pur incompleto e discontinuo, da un modo di trattare disagi e malesseri, povertà e disgrazie, essenzialmente fondato sulla beneficenza, sulle mobilitazione generosa di chi ha nei confronti di chi non ha, a un altro modo fondato sull’erogazione di pubblica assistenza. Coloro che si trovano in particolari condizioni di disagio non possono essere soltanto in balia di eventuali atti di liberalità, comunque incerti nel quanto, nel quando e nel come. E’ necessario che trovino degli aiuti nella “pubblica assistenza”. Da quando, nei primi decenni del novecento, è stato acquisito questo principio, individui che a causa di guerre e di infortuni, si ritrovano a rimanere orfani o vedove, disabili per vari motivi, vengono inquadrati in categorie per cui sono previsti vari tipi di sussidi e di facilitazioni. Gli operatori che si occupano di erogare ciò che è stato prestabilito possono vedersi ed essere visti come esecutori di normative e per certi versi ingranaggi di una grande macchina che si muove con meccanismi predeterminati e obbligati: è anche vero tuttavia che ognuno di loro, nel posto in cui è collocato, esercita una sorta di potere proprio nella applicazione rigorosa delle procedure, nello svolgimento dell’iter delle pratiche, nel rallentamento o nell’accelerazione del trasferimento dei documenti, nel controllo puntiglioso che finisce per rinviare o bloccare.

Questo modo di lavorare – che ho schematicamente richiamato – si caratterizza per una notevole chiusura nei confronti di tutto ciò che è esterno ai confini organizzativi. E’ una chiusura difensiva che è ben simbolizzata, quasi materializzata, da quella configurazione logistica che chiamiamo “sportello”: nella sua struttura originaria è costituito da una sorta di feritoia, di spioncino, dietro il quale sta l’operatore in genere in posizione un po’ elevata; chi si rivolge all’operatore viene tenuto a distanza anche attraverso vetri, deve attendere il suo turno, esporre in fretta che cosa chiede, presentare documenti e denaro, ecc.: è

catalogato e smistato attraverso i contenuti formali delle richieste, è un numero, una pratica protocollata.

Richiamo questi elementi, che possono apparire un po' folkloristici, perché da anni è acquisito che contenuti e stili di lavoro di questo genere sono anacronistici, intrinsecamente lenti, rigidi, pesanti e molto costosi, ma è molto difficile ottenere reali modificazioni di queste strutturazioni che sono pratiche e praticate ma anche mentali, culturali.

Per ragioni di efficienza funzionale, ma anche per pressioni che richiamano con insistenza su una maggiore attenzione ai cittadini, alle loro attese e alle loro esigenze, si introducono vari cambiamenti che non portano per lo più evoluzioni apprezzabili. Ci si scontra con inerzie e con tendenze a permanere di comportamenti di singoli e di gruppi e anche di etero-definizioni fisse sostenute dai vari gruppi con cui gli amministrativi interagiscono. Ma i contenuti del lavoro sembrano non ammettere intrinsecamente notevoli modificazioni perché nel funzionamento, nello svolgimento quotidiano dell'attività, crescono e si rinforzano esigenze di controllo e l'unica strada per soddisfarle sembra quella del ricorso alle modalità prescrittive formali.

Vorrei richiamare l'attenzione sul dato che a questo proposito emerge dal lavoro di formazione/ricerca. Mi sembra cioè che con varie sottolineature venga messo in luce che modi diversi di realizzare il lavoro non si ottengono tanto attraverso nuove prescrizioni che vengono dai vertici, ma piuttosto attraverso modi differenti di porsi da parte dei singoli operatori: l'innovazione viene da un dentro l'amministrazione che è collegato a un fuori, cioè dalla acquisizione di uno sguardo attento a ciò che accade nel contesto, alle vicende di chi si rivolge ai servizi. Come mettono bene in luce le biografie (le cui narrazioni sono state rese in modo tanto significativo dalla lettura recitata) gli occhi di queste persone non sono così fissi, stabilizzati, soltanto predeterminati: vengono spesso da esperienze, matrici, culture diverse – “sono una coatta e riciclata”, ho una “vita da precaria”... - e d'altro lato, come è capitato ai “puri” (quelli che hanno avuto una preparazione di base amministrativa e hanno avuto da sempre compiti amministrativi), si sono trovati in situazioni spiazzanti, da cui però non si sono ritirati, a cui non si sono sottratti. L'elemento chiave che apre ad un'evoluzione in senso innovativo è accettare nella propria quotidianità lavorativa il rapporto con le persone, l'interazione con altri che vanno considerati a pieno titolo come soggetti attivi da riconoscere ed ascoltare perché la attività che si svolge abbia esiti positivi. La collocazione degli operatori amministrativi nei Servizi Sociali induce a mettere in primo piano il rapporto con le persone e introduce pertanto una discontinuità con il lavoro tradizionalmente svolto, incentrato e concentrato sul trattare numeri, procedure, predisposizioni di delibere, scritture e compilazioni di moduli predefiniti, ecc. Non a caso viene spesso richiamato come particolarmente faticoso quel contenuto del lavoro che va sotto la denominazione di “front-office”: è quello che più di altri può dare concretamente un'idea di quali cambiamenti stiano avvenendo. E' forse anche quello attraverso il quale si introducono e diventano effettive delle evoluzioni e innovazioni particolarmente significative. Nel contatto che un cittadino, una persona ha con i servizi e

quindi con l'operatore che per primo incontra, si tratta da subito di distinguere che cosa viene portato/richiesto, si tratta di cercare di comprendere qualche problema, di disporre di informazioni adeguate per verificarne la pertinenza rispetto a ciò che il servizio può mettere a disposizione, si tratta di dare qualche risposta che non è certamente la soluzione del problema ma è il riscontro che fa sentire accolti e considerati.

Un modo appropriato di lavorare nel front-office fa sì che il contenuto dell'attività da esecuzione di procedure diventi produzione di servizi ai cittadini, attraverso elaborazioni di informazioni, adattamenti di prescrizioni normative, comprensione delle attese, ascolto personalizzato, accoglienza di preoccupazioni e fatiche..... ovvero, come ben emerge dai materiali, si sperimenta che cosa significa quotidianamente realizzare servizi che servono, personalizzati e appropriati per i singoli cittadini, per le famiglie, per gruppi e associazioni.

## **II. Il lavoro amministrativo nella organizzazione della amministrazione locale : come favorisce e sostiene connessioni e integrazioni**

Tradizionalmente - è un dato ben noto - la pubblica amministrazione anche a livello locale si è configurata e consolidata secondo strutture e modalità di funzionamento di tipo meccanicistico. Con la finalità generale di garantire un trattamento equo a tutti i cittadini, un trattamento non deciso arbitrariamente da piccoli e grandi detentori di diversi poteri, è stata assunta per le diverse organizzazioni governative, fin dagli inizi del novecento, la definizione di un disegno razionalmente studiato per suddividere l'applicazione di leggi e regolamenti in vari ruoli, ordinati per gradi e per settori, cui competono compiti formalmente specificati....: attraverso l'osservanza della divisione di competenze e delle procedure fissate, si persegue uniformità di comportamenti dei singoli membri dell'organizzazione; automaticamente tutto si svolge in modo ordinato all'interno e all'esterno, secondo principi scientificamente collaudati, certi e indiscutibilmente ineccepibili; attenendosi a quanto prefissato tutto deve funzionare nel migliore dei modi. Come sappiamo è a questo impianto che vanno ricondotte le gerarchie che privilegiano le comunicazioni dall'alto al basso (e scoraggiano i passaggi di informazioni dalla base ai livelli intermedi o comunque l'ascolto dei messaggi di ritorno), nonché le compartimentazioni per settori che portano a scongiurare (talvolta anche a vietare o considerare inopportune) interazioni orizzontali: le ricomposizioni avvengono "naturalmente" purché ognuno esegua puntualmente ciò che è stato prescritto. E' banale ricordare che in questo tipo di organizzazione inevitabilmente l'investimento maggiore finisce per essere sugli aspetti esecutivi e formali, per cui i mezzi diventano fini e tutto l'apparato tende a rallentarsi, a sclerotizzarsi a burocratizzarsi: vive per se stesso, entro una razionalità astratta e autoreferenziale, che fa sì che la realtà diventi quello che è stato definito che deve essere. Nei materiali è ben leggibile l'esistenza, tuttora solida, della struttura meccanicistica dominante la pubblica amministrazione e entro cui si collocano anche i servizi sociali. Più volte ad esempio è ricordato come coloro che arrivano, "nuovi",

in un servizio, (coloro cioè che vengono inseriti in un ruolo amministrativo previsto nei servizi sociali) , non vengano accompagnati a collocarsi attraverso l'apporto di conoscenze specifiche, l'ascolto di dubbi e interrogativi o l'affiancamento per questioni particolarmente ostiche: "alcuni responsabili (non tutti ovviamente) si limitano a dare per scontato quello che l'impiegata amministrativa dovrebbe fare e lì finisce il lavoro "spiegato", almeno secondo questa logica professionale..."; "ho dovuto veramente rimboccarmi le maniche perché non c'era più nessuno al mio fianco a cui chiedere aiuto..."; "chi inizia un lavoro amministrativo non ha spiegazioni specifiche su come fare un archivio, su come si fa una raccolta dati, su che cosa è una legge sulla privacy (...) si impara sul campo, ma , lo sappiamo, non basta"; "non esistono informazioni di base su "come si fa" un atto, una procedura, un appalto...".

I partecipanti al percorso di ricerca/formazione si rammaricano di questa situazione e vorrebbero che fossero introdotte modalità diverse di preparazione allo svolgimento del lavoro : ma non è così facile perché non si tratta soltanto di piccoli mutamenti funzionali. E' in questione ( anche qui come per i contenuti specifici del lavoro ) la struttura e la cultura di fondo che considera i singoli, le persone essenzialmente nelle loro caratteristiche formali: è in riferimento appunto a questo che per l'inserimento in una posizione di impiegato amministrativo è prevista soltanto una verifica del possesso da parte del singolo di alcune prerogative formali stabilite; queste lo rendono senz'altro in grado di eseguire il compito richiesto.

Se assumiamo l'ipotesi ( abbastanza acquisita) che la pubblica amministrazione si caratterizza per un'organizzazione sostanzialmente e fundamentalmente improntata ad un funzionamento prescritto da norme e procedure formali mi sembra interessante sottolineare come al suo interno la componente individuata con la denominazione "amministrativa" da sempre abbia svolto una importante funzione di integrazione per la tenuta dell'insieme. Attraverso la scrupolosa esecuzione degli atti formali e l'osservanza dei vari regolamenti, agita direttamente ma anche mediante controlli di conformità messi in campo a vari livelli, sono gli amministrativi che promuovono il movimento co-ordinato delle varie parti, secondo il disegno prefissato: operano più di altri per la attuazione delle normative vigenti, contengono e limitano deviazioni e omissioni che porterebbero inceppamenti e sgretolamenti, che rischierebbero di minacciare l'efficienza complessiva del sistema. E non è un caso che sia proprio il personale amministrativo ad esempio che richiama la necessità di riferirsi a leggi e leggine ma anche agli organigrammi....

Negli ultimi anni proprio le organizzazioni della pubblica amministrazione presentano sempre maggiori complessità e soprattutto si manifesta in modo sempre più consistente l'esigenza di sviluppare maggiori flessibilità per rispondere in modo più adeguato alle attese dei cittadini. Contemporaneamente sono avvertite istanze di cambiamento per migliorare l'esistente in senso più dinamico e sono studiati interventi di razionalizzazione che tendono spesso a introdurre nuovi irrigidimenti . E' ben comprensibile che chi lavora in queste condizioni veda intorno a sé un certo disordine e viva dei disorientamenti: si trova impegnato a sostenere l'integrazione organizzativa e fa l'esperienza che non è

sostenibile ( come invece si aspetterebbe), ricorrendo soltanto al richiamo alla applicazione delle leggi.

Ed è proprio in questa situazione scomoda e faticosa che paradossalmente ( come è messo in evidenza da varie ipotesi teoriche sui processi di cambiamento organizzativo) maturano e vengono sperimentate delle azioni, dei comportamenti innovativi, che di fatto introducono delle evoluzioni significative nell'organizzazione del lavoro e nello stesso funzionamento dei servizi: evoluzioni che avvengono grazie ad un impegno soggettivo di singole persone che si attivano per rispondere in modo specifico e pertinente ad attese degli utenti (individui e gruppi) , dei colleghi e di altri servizi. E questo non costituisce soltanto un caso isolato o eccezionale ma diventa modificazione di fasi del lavoro, come ad esempio l'accoglienza del cittadino-utente e cambiamento del modo di rappresentarsi e rappresentare il ruolo dell'operatore amministrativo . I partecipanti al percorso di formazione/ricerca descrivono in modo suggestivo e convincente attraverso le loro storie lavorative come siano riusciti a non restare chiusi nel ruolo burocratico tutto centrato sull'osservanza e l'applicazione delle normative ma si siano aperti all'ascolto di diverse esigenze e istanze; smentendo l'immagine stereotipata dell'amministrativo burocrate freddo e distante hanno preso posizioni imprenditive, facendosi parte attiva nello svolgimento del proprio lavoro e nei collegamenti con altri : "lavorare come amministrativo nei servizi alla persona richiede un certo grado di versatilità, cioè di occuparsi con abilità e competenza, di cose diverse; occorre infatti essere in grado di districarsi in ogni situazione che si possa presentare, nell'arco della giornata lavorativa; riuscire a gestire – nei limiti delle proprie funzioni e della propria posizione organizzativa – tutte le situazioni normali o straordinarie, che si verificano nell'operatività quotidiana"; " possono capitare le cose più varie: chiamare il tecnico dell'ascensore, il tecnico per il controllo ordinario della porta automatica (...) ma si deve anche saper ascoltare i cittadini-utenti che in ogni momento della giornata, si rivolgono di persona o per telefono all'ufficio: persone che hanno bisogno di informazioni per saper come fare e a chi rivolgersi per risolvere un loro problema, ma anche di sentirsi ascoltati in modo non asettico e freddo(...) può capitare di trovarsi a "sopperire" in qualche modo alla mancanza temporanea dell'assistente sociale".

La funzione di integrazione tradizionalmente esercitata dal personale amministrativo attraverso il richiamo alla applicazione delle procedure si arricchisce e si amplia attraverso la promozione e la ricerca di connessioni tra diversi tipi di problemi, la ricomposizione di elementi e di dati, l'interazione con il lavoro di altri ruoli e l'attenzione a sostenere il funzionamento complessivo: "è molto importante che l'amministrativo collabori ogni giorno in modo molto stretto con tutte le altre figure professionali, con una visione adeguata dei ruoli e delle funzioni e con l'intento di far progredire al meglio il lavoro del servizio".

Nei materiali presentati coloro che con soddisfazione e compiacimento ci offrono delle rappresentazioni tanto significative delle innovazioni che, grazie al loro attento e interessato impegno soggettivo, riescono a introdurre nel funzionamento dei servizi, lamentano di non essere riconosciuti e valorizzati dai responsabili ma anche dai colleghi di altre professioni e di altre parti dell'organizzazione. In un certo senso questo sentirsi un

po' solitari e anche un po' non visti e non apprezzati conferma che si stanno muovendo realmente come degli innovatori, che raramente sono compresi e premiati, raramente trovano immediati sostegni e attestazioni di stima. Se non passano inosservati, sono spesso osteggiati e scoraggiati. È importante che ne siano consapevoli e che possano avvalersi di supporti "laterali", come possono essere appunto le attività formative, incontri periodici inter-servizi, giornate di studio, investimenti nella scrittura.

### **III. La scrittura e il lavoro amministrativo**

In questo terzo punto cerco di portare qualche riflessione sullo scrivere, perché il percorso di formazione/ricerca si è fin dall'inizio configurato come laboratorio di scrittura e il lavoro di scrittura sia dei partecipanti che dei formatori, lo ha indirizzato e marcato continuamente.

Non ripeto ciò che è stato richiamato da Carmen Primerano sul valore che ha la scrittura per la visibilità del ruolo e dei compiti del personale amministrativo né ritorno su ciò che ha sottolineato Ombretta Okely nel testo a proposito del peso che la scrittura ha nello svolgimento dell'attività di questi operatori (chiamati a scrivere "per mestiere"). Non ricordo neppure tutto quello che da tempo Duccio Demetrio propone a proposito del significato formativo della scrittura autobiografica. Vorrei piuttosto mettere in luce come la scrittura messa in campo grazie al laboratorio costituisca l'espressione di un modo diverso con cui le persone, e nel nostro caso gli operatori amministrativi, riescono a porsi nei confronti dell'organizzazione in cui sono collocati.

Come sappiamo, e come anche qui è stato ricordato, ai ruoli amministrativi viene richiesta dalla organizzazione della pubblica amministrazione una consistente attività di redazione di testi scritti, consistente in quantità e qualità perché tutto deve essere documentato e tutti i documenti, gli atti devono essere redatti secondo formule pre-scritte, vincolanti per la validità degli atti stessi. Ora nel percorso formativo gli operatori amministrativi si sono autorizzati a staccarsi dalla scrittura abituale, collaudata, e anche a distanziarsi dalla conformità ai modelli, dall'uniformità dei comportamenti praticati e attesi: hanno intrapreso una strada differente non richiesta e non pre-definita, una strada per certi versi anche un po' rischiosa, esposta a valutazioni e incontri, a esiti imprevisti e incerti, quella dello scoprire la propria soggettività. Quando si scopre o ci si scopre non si sa bene che cosa si trova. La scrittura narrativa delle proprie storie lavorative, delle proprie biografie costituisce una "tras-gressione", un andare al di là dei confini dell'ambito segnato e consegnato al ruolo amministrativo e delle etero-definizioni tendenti a stereotipizzare e schiacciare. Gli operatori amministrativi si sono autorizzati a considerarsi importanti, così importanti da aver qualche cosa di sé da raccontare ad altri, ma anche a se stessi.

Ed è accaduto che le storie si sono rivelate persino più interessanti di quel che si potesse credere.

Questo credo che sia probabilmente riconducibile a due fattori, ambedue collegati a modalità che l'organizzazione a cui appartengono gli amministrativi non prevede, né incoraggia. L'uno è costituito dall'assumere, nel raccontare di sé, uno sguardo riflessivo: è questo che permette di rivedersi nel tempo e nello spazio, di mettere in rilievo dei particolari e di animare dei contesti di interazione con altri, di rappresentare delle condizioni logistiche e relazionali in modo vivo e vivace; è questo che rende possibile confrontarsi con altri ma anche tra sé e sé in diversi momenti e in diverse congiunture, che porta a distinguersi per capirsi e per individuarsi, per ri-costruire gli itinerari della propria identità professionale e personale, riconoscerli e arricchirli, per continuare a percorrerli. L'altro è collegato al legittimare l'uso nello scrivere del linguaggio della quotidianità: questo facilita l'incontro con altri, rende possibili curiosità e comprensioni, permette di rendere più apprezzabile il proprio lavoro e il proprio impegno e aiuta anche a capire perché si lavora e chi si è. Rispetto ad una organizzazione meccanicistica che tende a espellere le dimensioni affettive e personali, che esclude il ritornare sui propri passi e il riflettere, perché tutto è già stato studiato e va soltanto messo in pratica, che impone un linguaggio astratto per tenere a distanza e garantire uniformità e impersonalità, i partecipanti al laboratorio hanno cercato uno spazio di rielaborazione costruttivo per loro stessi e da qui, forse anche positivo per evoluzioni possibili nel funzionamento organizzativo.

#### **IV. Quale formazione ?**

Per concludere il mio intervento non posso fare a meno di dire qualche cosa sulla formazione. Da decenni ormai lavoro nel campo della formazione. Col passare del tempo mi pare che sia sempre più evidente un divario tra un continuo raccomandare, auspicare, proclamare, persino prescrivere l'importanza della formazione e un costante disinvestimento nella realizzazione di attività formative: vengono infatti ridotte le risorse finanziarie ad essa destinate ma soprattutto viene minimizzato il peso, il significato che possono avere rispetto alle crescenti complessità del funzionamento delle organizzazioni, attestandosi entro moduli o pacchetti formativi ripetitivi e astratti dai contesti specifici, evitando ogni sperimentazione, ovvero astenendosi da ogni ricerca di miglioramento che è l'unica strada da percorrere per perseguire maggiore pertinenza ed efficacia degli interventi di formazione.

Spesso la formazione è collegata ad esigenze di sviluppare cambiamenti organizzativi ma non altrettanto spesso sono esplicitate le ipotesi su come avvengono i cambiamenti nelle organizzazioni, sui rapporti tra organizzazioni e individui, su come i singoli apprendono e su quali apprendimenti siano da ricercare nelle situazioni di "crisi" sociali e organizzative. Se i cambiamenti sono prescritti dai vertici delle organizzazioni e se i singoli sono considerati una variabile dipendente, la formazione è immaginata come processo o insieme di processi che sollecitano i singoli ad aderire ai cambiamenti richiesti in vari modi: se si considera l'apprendimento come acquisizione di contenuti teorici o pratici si punterà soprattutto sul fornire lezioni e eventualmente esercitazioni pratiche; se si pensa

che l'interiorizzazione di nuovi elementi si fondi anche su dimensioni emotive saranno previsti giochi di ruoli, autocasi, espressione di sé, ecc. In ambedue i casi ci si colloca entro concezioni dell'organizzazione razionalistiche, che ben poco permettono di capire e di intervenire in situazioni organizzative sconnesse e contraddittorie come sono quelle in cui ogni giorno ci ritroviamo a lavorare. Se assumiamo piuttosto l'ipotesi che i cambiamenti reali nelle organizzazioni non si sa bene come avvengano, grazie a quali dinamiche, a seguito di quali eventi interni e esterni, per l'azione di quali soggetti, singoli e gruppi, per l'interazione tra quali interessi e aspettative, la formazione può essere considerata come un ambito entro cui i singoli sperimentano modalità inedite di apprendimento, entro cui si misurano con le risorse e i vincoli delle situazioni lavorative e aprono, scoprono modi differenti di interagire con il loro lavoro, con i colleghi e con la stessa organizzazione.

A me sembra che nel caso del percorso formativo che è al centro di questa Giornata di Studio sia stata fatta una scelta forse non del tutto esplicitata ma comunque chiara : non si è presa la strada della formazione come trasmissione di modelli di comportamento, come descrizione di profili a cui adeguarsi , come erogazione di contenuti definiti, di prescrizioni di dover essere e fare e quindi come richiesta di adesione a determinati schemi e di applicazione di determinate pratiche ; si è scelto di realizzare dei processi formativi rivolti a suscitare riflessioni da parte di ciascun partecipante, entro piccoli gruppi in cui sono facilitati collegamenti e confronti e in cui si sperimentano collaborazioni fattive. Questo è stato possibile perché si sono riuniti dei partecipanti , mobilitando motivazioni intrinseche (motivazioni che comunque gran parte delle persone hanno per il loro lavoro e che non sono animate soltanto da promesse retributive) e dando spazio all'apprendimento dall'esperienza. Anche questa espressione "apprendimento dall'esperienza" sembra ormai acquisita, concordemente condivisa eppure nella realtà questo tipo di apprendimento è assai poco assunto. Richiede infatti di creare delle condizioni ad hoc che spesso sono in controtendenza rispetto a quanto è generalmente diffuso. Si tratta infatti di uscire dalla interazione classica docente/discente, formatore/formando, di distanziarsi dall'idea che si debba attingere ad un deposito di concetti teorico-pratici, di allentare il riferimento a programmi precostituiti e di investire nella ricerca, nella valorizzazione del confronto tra esperienze differenti e nella sperimentazione di modi diversi di agire e interagire. Sappiamo che questo è molto faticoso sia per i partecipanti che per i formatori che, come hanno fatto Ombretta Okely e Beatrice Longoni, sono chiamati a organizzare, ma soprattutto a seguire, accompagnare, guidare, facilitare, sostenere passo passo con strumenti e con interventi che si mettono a punto nelle situazioni contingenti . Sappiamo anche che sono processi che non si improvvisano, che richiedono preparazioni ed elaborazioni sollecite, mirate e continuative, che vanno mantenute per un arco di tempo piuttosto ampio, non avendo immediatamente riscontri positivi, valutazioni appaganti. Per quel che posso capire credo che in un certo senso le formatrici nel laboratorio abbiano messo in campo qualche cosa di analogo a quanto gli operatori amministrativi descrivono di praticare con i cittadini-utenti che incontrano nei servizi: anzi forse gli amministrativi riescono a rappresentare ciò che accade in queste interazioni proprio perché lo hanno

sperimentato nel percorso formativo. Si tratta infatti, per sviluppare realmente apprendimenti dall'esperienza, di costruire dei contesti relazionali sufficientemente accoglienti, in cui vengono comprese fatiche e difficoltà dell'altro con atteggiamenti vigili e partecipi, senza tuttavia sostituirsi o imporsi: con quella "calda lontananza" e quella "giusta distanza" che consentono di avere e dare fiducia per affrontare la realtà e le sue asperità, con quella attenzione rispettosa e interessata che rende possibili cooperazioni nelle disimmetrie di ruoli e di saperi.

Concludo con un ringraziamento a tutti coloro che a vario titolo e con varie collocazioni hanno partecipato alla realizzazione del "viaggio" descritto nel libro che oggi viene varato. Li ringrazio per il coraggio e la pazienza con cui hanno costruito il loro lavoro e soprattutto per averci mostrato che "si può".

Franca Olivetti Manoukian