

A partire da questo emergono alcune costanti di un modo femminile di interpretare il ruolo manageriale.

Per esempio, i modelli organizzativi sono criticati nella rigidità e ritualità insensate che ostacolano le donne, e riformulati. Contro le carriere presenzialiste e le conseguenti rigidità di orario a prescindere dalle necessità, per un sistema realmente meritocratico, che basi le valutazioni sul lavorare per obiettivi (che, tra l'altro, risolverebbe molti aspetti del famigerato 'problema' della maternità). Così come importate è l'attenzione alle persone, nella consapevolezza che se si sta meglio si lavora meglio.

Insomma, le donne mostrano che non esiste un modello unico di management, buono per tutti e tutte. E cercano di cambiare i codici, l'organizzazione del lavoro, i tempi, le relazioni, le regole, senza ignorare i vincoli entro cui si muovono, ma tenendo conto di come sono loro. E delineando così uno stile femminile di management, che è prima di tutto essere se stessa.

Così in queste 'normali' storie di donne con percorsi manageriali possiamo trovare indicazioni diverse, coraggiose, utili anche per il percorso di altre. Non per trovare soluzioni *ready-made*, ma alla ricerca di qualche 'chiave' soggettiva, eppure replicabile.

Mettere in circolo tutto questo ci permette di sentirci meno inadeguate, meno sole, di trovare nelle altre ciò che apre a possibilità di risposte non individuali e non isolate. Rafforzandoci nella fiducia di poter trovare percorsi praticabili nonostante i contesti sfavorevoli e ingiusti.

Procedendo in questo modo Pogliana ha anche seguito un metodo prezioso per procedere nelle indagini sociologiche. Ciò che ci è vicino ci permette di analizzare a fondo le infinite sfaccettature delle diversità. Ci insegna per somiglianza e per differenza.

Raccontarsi e raccontare permette alle persone di fare chiarezza in se stesse e soprattutto di da-

re diritto di cittadinanza a tanti pensieri e a tante difficoltà che rischiano di farci sentire deboli e – in una società col mito della forza – di conseguenza colpevoli.

Raccontarsi e raccontare permette di intrecciare il proprio vissuto a quello di altre e di altri e a trasformare l'autobiografia personale in storia di una cultura.

Rafforza e abilita. Forse permette persino di rappresentarsi un momento in cui il guscio non sarà più necessario.

Il libro ci aiuta a fare un piccolo passo in questo senso. E di questo personalmente sono grata all'autrice.

Devo ringraziare il libro anche in quanto formatrice. Quando parlo del mio lavoro dico consapevolmente "sono una formatrice" e non "faccio la formatrice" e so di indicare in questo modo un'identificazione forte con il mio lavoro: guscio o pelle che sia. Per questo mi riescono preziose tutte quelle letture che mi danno stimoli per svolgere meglio la mia attività.

Donne senza guscio è uno strumento prezioso da utilizzare nei corsi di formazione perché se ne possono fare utilizzi innumerevoli.

Può introdurre all'uso formativo della pratica autobiografica personale e di azienda, far riflettere sulle potenzialità dello storytelling. Può fornire case history, esempi da sviluppare attraverso induzione e deduzione.

E soprattutto può far sentire che non siamo sole, pur nella nostra unicità. E quindi renderci più forti.

Renata Borgato

Bartezzaghi E., Guerci M., Vinante M., *La valutazione stakeholder-based della formazione continua. Modelli, processi, strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2010, € 29,00

La valutazione della formazione – in questo caso della formazione continua – è ormai un cam-

po di pratiche e di ricerca sempre più frequentato, da una parte per l'attenzione in sé che la formazione al di là delle realizzazioni concrete genera oggi, dall'altra sulla traccia delle scelte di formazione esperienziale sempre più diffuse e che come tali pongono la revisione dei modelli e degli strumenti della valutazione della formazione come non più rinviabili.

Il punto di vista di questo volume – di forte interesse sia teorico che per il versante delle pratiche – è che i processi di valutazione dei risultati della formazione sino ad oggi perseguiti siano in sé strutturalmente lacunosi poiché quasi esclusivamente centrati sulla misurazione dei risultati nella prospettiva di un solo attore, gli shareholder dell'impresa. La complessità dell'esperienza organizzativa contemporanea pone all'opposto sotto gli occhi di tutti la insopprimibile pluralità degli stakeholder, nutrienti addirittura, rispetto al programma di formazione, obiettivi specifici e nella loro peculiarità talvolta divergenti.

Il volume si articola in due sezioni: la prima dedicata alla letteratura sulla valutazione continua; la seconda alla descrizione e ai risultati di una ricerca empirica. Il volume si arricchisce poi di una prefazione di Alberto Vergani e di una postfazione di Domenico Lipari, capaci da punti di vista diversi, di proporre chiavi di lettura confluenti per una comprensione di senso più articolata delle proposte che i tre autori avanzano in tema di valutazione della formazione continua.

La prima parte del volume è generosa nell'analisi della formazione continua e delle sue recenti evoluzioni e dell'evoluzione che i fondamenti della valutazione della formazione hanno avuto. La

presentazione dei modelli tradizionali della valutazione della formazione è occasione per introdurre l'ipotesi centrale degli autori centrata su una stakeholder-based evaluation, nella quale è essenziale la molteplicità dei punti di vista dei vari stakeholder e l'ipotesi partecipativa di essi nel piano di valutazione.

La seconda parte del volume – presentando gli obiettivi della ricerca e la metodologia, i risultati dei diversi casi di studio, della survey in sé e dell'action research – offre l'ipotesi “che la caratteristica distintiva del percorso di ricerca realizzato è rappresentato dalla volontà di farsi carico della pluralità di dimensioni che compone l'intreccio tra valutazione e formazione continua” (Vergani, *ivi*, p. 9).

Il lavoro dei nostri tre autori richiede una lettura attenta da parte delle formatrici e dei formatori interessati, per la sfida necessaria che pone di tenere continuamente presenti nella lettura l'intreccio tra le ipotesi teoriche della prima parte e l'itinerario di ricerca proposto dalla seconda. Solo una lettura di tale prospettiva può far comprendere lo sforzo generoso degli autori orientato a accostare alla insopprimibile pluralità degli attori valutativi l'utilizzo di metodi diversificati di ricerca valutativa e il loro rapportarsi diretto con pratiche reali di formazione continua. La combinazione intensa e continuata nella struttura e nella pratica di ricerca di strumenti qualitativi e quantitativi ritmati da una sodale coricorsività è lo specchio più vero del tentativo generoso da parte degli autori tutti di allargare il più possibile l'ipotesi di una multi valutazione stakeholder-based della formazione continua.

Giuseppe Varchetta

Ricolfi L., *Il sacco del nord, Saggio sulla giustizia territoriale*, Guerini e Associati, Milano, 2010, € 23,50

Le formatrici e i formatori tutti, interessati alla formazione sul contesto socio-economico, e all'intreccio ricorsivo fra organizzazione e ambiente, farebbero bene a leggere con intensa attenzione questo volume che appenda uscito è già in classifica confermando l'interesse generato dalla prospettiva assolutamente peculiare che ha guidato il suo autore. La domanda centrale è relativa all'esistenza di un modo rigoroso per distinguere fra il reddito prodotto da un territorio e quello dallo stesso territorio ricevuto. L'ulteriore domanda dell'autore e che è centrata sulle cause di un eventuale debito di una regione nei confronti delle altre: evasione fiscale? eccesso di spesa pubblica? inefficienza nella gestione dei servizi?. Sono temi di una prospettiva autenticamente liberale, nutrita alla fiducia nella società aperta, nella quale i cittadini siano posti nelle condizioni di esercitare la loro libertà. Fitto di dati oltre che di pensieri, è un volume lontano dall'ideologia come falsa coscienza capace di farci scoprire un Paese sconosciuto.

Augusto Morello, *Visioni della modernità*, Electa, Milano, 2009, € 18,00

E sopraggiunsero per l'esperienza organizzativa i tempi dell'interfunzionalità/interdisciplinarietà, domandati, evocati a viva voce, da una, a tratti, insostenibile nuova competitività e sospinti da una altrettanto nuova, obbligata integrazione organizzativa.

Lungo le idee della qualità totale e dell'idea di servizio, la cui accettazione dinamica stava dettando “le condizioni di sviluppo dell'impresa”, iniziava a farsi luce

nella cultura organizzativa di quegli anni la convinzione che la nota caratterizzante l'umano fosse la mancanza, da interpretare non più come “solo” vincolo, ma anche “come” risorsa; in altre parole, come nota ontologica dell'esperienza umana e, inevitabilmente, anche dell'esperienza organizzativa. La traccia emozionale connessa con la sperimentazione dello stato di mancanza nell'esperienza infantile originaria, si affaccia come caduta del senso di onnipotenza con il quale la visione funzionale dell'organizzazione aveva così fortemente caratterizzato tutta l'esperienza dello scientific management, della divisione del lavoro e che il movimento delle relazioni umane aveva solo parzialmente scalfito.

Ogni singola funzione non è più capace da sola di tessere una risposta efficace ed efficiente alla domanda dettata dall'idea di qualità e di servizio. L'irriducibile complessità dei punti di vista di fronte all'evento, prospettata dal pensiero della complessità, diventa così uno sguardo nuovo da accogliere dentro una nuova integrazione organizzativa, nutrita da un'autentica domanda di interdisciplinarietà.

Furono anni molto faticosi; per molti aspetti e in molte organizzazioni lo sono ancora, caratterizzati da criteri di eteronomia (dipendenza dall'ambiente esterno), prevedibilità, monocausalità, autolegittimazione: rimane molto forte e, in varie circostanze, rimane ancora intatta, la tensione a separare, sminuzzare l'organizzazione, ad arrestarsi alla sua descrizione empirica, lontani dal dubbio, forti della nostra strumentazione analitica, lontani dall'idea di aver bisogno di una organizzazione che sia anche luogo della condivisione con altri.

“Il transito dalla verità al senso della verità”, dal “decision making al sense making”, è stato irto, fati-