

## VERTIGINE DA INFINITO <sup>1</sup>

Dovrei innanzitutto cercare di spiegare questo strano titolo, e in che relazione esso stia con l'argomento del dibattito di questa mattina, relativo al ruolo dell'Università e della Dirigenza in rapporto al problema occupazionale.

Avvierò il discorso innanzitutto con una metafora. Immaginiamo di essere partiti per una gita in montagna e di stare attraversando un bosco così fitto da non permetterci di vedere le cime. Quando, improvvisamente il bosco si dirada e ci troviamo in un pianoro che apre la vista ad una splendida cerchia di montagne, tutte apparentemente vicine, a portata di mano, siamo presi da ebbrezza, da una vera e propria "vertigine da infinito", che in un certo senso ci toglie le forze che ci avevano spinto fino allora a camminare di lena. Non sappiamo deciderci a rientrare nel bosco, a percorrere il sentiero verso la cima - quale fra le tante? - che non riusciremo più a vedere e che ci sembrerà, nel duro camminare su per la montagna e nel bosco, tanto più lontana da raggiungere quanto più ci era apparsa vicina.

Qualcosa d'analogo ed una simile sensazione di "vertigine da infinito" che ci toglie le forze e la determinazione ad agire, ad operare è avvenuta e sta avvenendo da qualche tempo nella società.

L'innovazione tecnologica da una parte e la diffusione col progresso del benessere, ci hanno aperto ampie prospettive di sviluppo - le montagne della metafora, viste dal pianoro - che sono però solo apparentemente vicine, a portata di mano.

Citiamo ad esempio le prospettive che ci sembrano così vicine grazie all'innovazione tecnologica:

- una specie dell'età dell'oro che riduce non solo la fatica fisica, ma anche la fatica mentale dell'uomo o meglio ne moltiplica le capacità intellettive: ad esempio l'intervento del calcolatore per imparare più rapidamente le lingue, per semplificare l'insegnamento in generale, per disegnare automaticamente, per produrre automaticamente, ecc.

L'indubbio continuo e progressivo benessere degli ultimi decenni ha portato a crescenti ed urgenti aspettative sociali, tra cui:

- più tempo libero, maggiore giustizia e sicurezza sociale, migliore qualità della vita urbana, lavoro garantito a tutti, pace mondiale eterna.

All'ebbrezza, alla vera e propria vertigine all'enunciazione di queste prospettive, segue uno sconforto ed una incapacità ad agire per la vastità, la complessità dei problemi in esame, il non sapere trasformare le prospettive in obiettivi specifici e prioritari, il non saper quantificare in termini operativi pratici, immediati, le modalità per raggiungere gli obiettivi.

L'effetto è particolarmente importante sui giovani. Tutti abbiamo provato l'ebbrezza

---

<sup>1</sup> Intervento al Congresso del Venticinquennale dell'Istituto Professioni Nuove "Occupazione e formazione per gli anni '80", Torino, 29-30 Ottobre 1976

del sognare cose grandi da fare o da raggiungere nella vita. Tuttavia ai nostri tempi questi sogni non avevano i connotati della realtà facilmente raggiungibile.

Le “ isole dei mari del sud “ non erano certo così reali, così apparentemente a portata di mano come ce le mostrano al giorno d'oggi su tutti i muri le agenzie di viaggio, salvo non sapere poi come ottenere quel paio di milioni da spendere per una vacanza a Tahiti!

Quello che più colpisce nell'analizzare la prospettiva o scenario sociale che porta al fenomeno che abbiamo chiamato “vertigine da infinito” è:

- la molteplicità degli obiettivi che si affollano sul tavolo delle aspirazioni in concorrenza tra loro per utilizzare risorse limitate e scarse (umane, finanziarie, materiali, energetiche) senza alcuna priorità definita (ritornando alla metafora, le cime montane sono tante e tutte attraenti),
- la mancanza della percezione che esiste una “scala dei tempi” per raggiungere gli obiettivi, il che porta ad insofferenza e sfiducia nella capacità di raggiungerli,
- la mancanza di una visione gerarchica degli obiettivi (suddivisi in sotto-obiettivi) e la conseguente confusione dei ruoli tra gli enti di cui la società dispone per raggiungere gli obiettivi. Ad esempio, confusione tra enti locali e centrali nel processo decisionale per l'utilizzazione delle risorse.

In altre parole, mentre non manca fantasia nell'immaginare futuri diversi dal presente (quello che con un neologismo è chiamato il “futuribile”) ci si dimentica che la realizzazione del futuribile è legata ad una serie di passi successivi che sono poi quelli, in generale, della pianificazione. E cioè:

- fissare gli obiettivi,
- definire le politiche ed il corso delle azioni da intraprendere,
- pianificare l'utilizzazione delle risorse disponibili,
- progettare le modifiche organizzative e strutturali necessarie per realizzare il piano,
- predisporre un sistema di controllo dell'avanzamento del piano e di correzioni.

Credo che questa, e di nuovo l'osservazione è banale, sia la medicina per la “vertigine”.

Purtroppo il medico che si avvicinasse al malato con questa semplice medicina, potrebbe venir preso da sconforto. Tale è il contrasto tra gli obiettivi da raggiungere e le azioni di tutti i giorni.

In omaggio al tema in discussione questa mattina limitiamoci ad esaminare due delle strutture della società: l'Università e la Dirigenza.

Non toccherò esplicitamente il problema occupazione, perchè, se riusciamo ad organizzarci per affrontare con lena la costruzione del futuro, ci dovrebbe se mai essere un problema di scarsità di risorse umane.

Facciamo innanzitutto un'osservazione generale. Anche in Paesi meno arretrati del nostro dal punto di vista della Dirigenza sia a livello della burocrazia statale che del management in generale, non può non risultare chiaro che di fronte ad una problematica così vasta e così nuova i metodi tradizionali della gestione delle risorse siano inadeguati.

I giovani hanno certamente recepito questo contrasto e credo che da qui sia partita nel '68 e negli anni immediatamente successivi la spinta del movimento studentesco per l'*immaginazione al potere*.

Certamente occorre più fantasia, più creatività nell'affrontare questi problemi. Tuttavia l'esperienza stessa del movimento giovanile sia in Europa che in America, ha mostrato che l'immaginazione non basta. Spesso essa è solo la reazione immediata a quell'ebbrezza, di cui abbiamo parlato, che rapidamente si trasforma poi in vero e proprio malessere o vertigine. Il movimento giovanile ha perso quindi il suo "furore" ed è o sta, almeno in alcuni Paesi, rientrando nei ranghi.

Tuttavia credo che i giovani avessero colto nel segno. Se occorre saper pianificare l'utilizzazione delle risorse, occorre anche fantasia creatrice nell'affrontare i problemi di cui parliamo. Creatività e organizzazione spesso non vanno d'accordo. La chiave di volta forse sta in una virtù che non so se, in Italia, possediamo molto: quella cioè della "determinazione".

Riassumendo quanto fin qui detto, e prima di passare all'analisi delle nostre strutture, mi sembra che gli elementi che dobbiamo ricercarvi siano:

- capacità di sintesi generale per vedere in prospettiva e lontano i grandi e molteplici problemi della società,
- capacità di gestione razionale e pianificata delle risorse,
- creatività nel cercare soluzioni nuove,
- determinazione ad andare fino in fondo, anche per obiettivi lontani, sfocati, e percorrendo vie nuove.

Abbiamo, almeno in germe, questi dati? Stiamo operando per svilupparli?

Cominciamo dalla scuola e limitiamoci a considerazioni rapide sull'Università.

La tradizione umanistica tende a dare enfasi alla formulazione generale dei problemi, all'analisi teorica più che al pragmatico insegnamento di come risolvere problemi quantitativi.

In un certo senso questo potrebbe essere un punto di vantaggio per la scuola italiana, in quanto fornirebbe quelle capacità di sintesi necessarie, come abbiamo detto, per affrontare la formulazione generale dei problemi da risolvere. In altre parole potremmo andare orgogliosi, e dire che la "scienza dei sistemi" - di cui si parla tanto oggi come dello strumento per affrontare i grandi problemi della società - era già stata inventata da noi da secoli, anche senza chiamarla tale.

Tuttavia, spesso proprio per il contenuto umanistico più che tecnico della nostra "scienza dei sistemi" la nostra scuola invoglia ancora di più all'ebbrezza o alla vertigine della definizione dei problemi estremamente generali e difficili da risolvere, più che a fare dei passi verso la risoluzione degli stessi.

Se la nostra Università fosse in grado di aggiungere l'insegnamento di una metodologia di "analisi dei sistemi" forse riusciremmo a sfruttare il punto di vantaggio dell'atteggiamento aperto che ci dà la cultura umanistica. Tuttavia ciò contrasta con la tendenza a rifuggire dall'insegnamento pragmatico a risolvere dei problemi, oltre che a porli.

Credo che un indice di peggioramento lo si debba vedere nel fatto che la nostra Università via via si impoverisce di capacità di ricerca. Il confronto con l'università americana può essere impietoso. Tuttavia ricordiamoci che là gli studenti non solo studiano, ma,

in particolare verso la fine dei curriculum universitario, svolgono concreti lavori di ricerca. Anzi il grosso della ricerca americana universitaria viene effettivamente fatto da studenti (sia *under-graduate* che *graduate*).

Da noi spesso anche quella parvenza di lavoro di ricerca autonomo che è la tesi, si risolve in un rapido esercizio di rilegare letture affrettate. Mi pare quindi che anche per la costruzione nei giovani di quella qualità essenziale che abbiamo definito capacità di dedicarsi con determinazione alla risoluzione di problemi dati, la nostra Università non aiuti molto. In altre parole l'impegno ad affrontare e risolvere problemi, o uno ce l'ha innato, o è difficile che sia il risultato dell'educazione che la nostra scuola, a tutti i livelli, impartisce

Facciamo ora un passo verso l'ottimismo. Ammettiamo che il giovane l'impegno ce l'abbia e che studi in una di quelle Facoltà dove maggiori siano le tradizioni di ricerca (ad es. Facoltà di Scienze). Anche in questo caso tuttavia vi sono delle ombre. L'evoluzione, negli ultimi decenni, della nostra ricerca universitaria è stata verso le frontiere estreme, verso la ricerca delle leggi fondamentali più che la coltivazione della ricerca applicata.

Facendo ad esempio riferimento a Fisica, all'inizio del secolo, la nostra ricerca universitaria era molto avanti nel campo dell'ottica e quindi in un settore che portava a sviluppi applicativi. Che cosa è successo dopo? Mi ricordo, quando ero studente, di avere visto e commentato con i miei compagni, quella numerosa serie di scaffali polverosi con all'interno magnifici strumenti di ottica sviluppati all'inizio del secolo e poi non più usati. La ricerca italiana è rifuggita negli anni '30 e dopo la guerra, dall'applicazione delle conoscenze. Quindi, nel caso migliore, il laureato - che non esca con una semplice infarinatura di notizie generali - o ha avuto una formazione che tende a privilegiare in lui la formulazione dei principi e lo studio degli aspetti generali, la discussione della problematica più che gli strumenti per risolvere i problemi, o, nel caso della ricerca, esce con una predisposizione a dare priorità alla ricerca di frontiera. A rifuggire, cioè, dallo sporcarsi le mani con problemi di pratico interesse.

In altre parole, ammesso che il giovane abbia quelle capacità creative che abbiamo riconosciuto essere, assieme alla determinazione, il suo contributo fondamentale per uscire dalla "vertigine", può tendere ad avere un "blocco mentale" che gli impedisce di utilizzare dette capacità in settori che non abbiano il fascino della "frontiera del sapere".

Come conclusione su queste rapide annotazioni sull'università, direi che (il mio è un quadro estremo, che faccio di proposito per mettere in risalto una situazione che considero abbastanza tipica), esce con una capacità di immaginare "squarci di infinito" ancora più ampi di quelli che già abbiamo sul tavolo, ma con scarsa predisposizione e determinazione a svolgere compiti umili ma concreti nella risoluzione dei problemi.

Passiamo ora alla Dirigenza.

C'è da chiedersi se anch'essa è investita in tutte le sue branche, sia la dirigenza industriale che quella pubblica, dalla malattia che abbiamo definito "vertigine da infinito". Se nei giovani la malattia si presenta nei suoi aspetti di ebbrezza e velleitarismo, nella Dirigenza - dove dovrebbero trovare fondamento le capacità di gestione razionale e pianificata delle risorse - la malattia sta incidendo su dette capacità. Qualcuno parla di crisi o meglio di un'inquietudine della Dirigenza. L'inquietudine deriva soprattutto dalla crescente difficoltà di separare i problemi in sottoproblemi adatti al ruolo dell'ente cui il dirigente è parte.

Limitiamoci a parlare della dirigenza più impegnata e non, anche se esiste, della dirigenza parassita. Il dirigente impegnato tende a sentire, proprio per la confusione dei ruoli, sempre di più “il peso del mondo”.

Fiducia e sicurezza nell'avvenire, fiducia legata alla definizione limitata del proprio ruolo e al fatto che altri che occupano altre posizioni, con altri ruoli, facciano il loro dovere, tendono a diminuire.

L'imprenditorialità in senso lato e cioè la capacità di rischiare, tende a diminuire. Nella dirigenza meno impegnata ciò porta a burocratizzazione, disinteresse, crescente senso di ciò che c'è dovuto più che dei nostri doveri.

Spesso la complessità dei problemi tende a far credere che una soluzione sia l'ingrandimento degli organismi produttivi o di quelli per i servizi. Ciò porta a creare spesso organismi pleorici che invece di migliorare la possibilità di risolvere i problemi tendono a creare confusione.

Si creano posti di lavoro che finiscono per non corrispondere a dei chiari ruoli e quindi ad aumentare nei giovani la sfiducia che si aggiunge alla poca capacità (colpa della scuola) ad affrontare e a risolvere problemi specifici.

Il quadro dato tende ad essere colorato di un certo pessimismo. Cosa fare?

Non sarei coerente al mio ruolo di responsabile di un centro di ricerca per lo sviluppo di soluzioni a lungo termine, se rifuggissi dal tentare di dare, non un piano generale di azione, ma suggerire alcuni “progetti di intervento”.

1. Innanzitutto, per ridurre la “vertigine” occorre saper guardare sia lontano che vicino. Fuori dalla metafora è necessario trovare un equilibrio tra necessità crescente di investire risorse per sviluppare soluzioni che anticipino i cambiamenti desiderati nell'immaginare il futuro e la incapacità di far fronte ai numerosi problemi dell'oggi con le scarse risorse disponibili.

La problematica viene forse meglio chiarita con un esempio. Tutti conosciamo lo stato disastroso in cui si trovano i nostri servizi pubblici: disavanzi paurosi delle aziende municipalizzate, inefficienza dei servizi sanitari, incapacità del sistema scolastico a gestire la moltitudine crescente degli studenti e così via. Tuttavia, credo che la situazione italiana non faccia altro che anticipare un peggioramento generale a livello mondiale della capacità per la società moderna di gestire i servizi pubblici proprio per le dimensioni e la diffusione degli stessi. Quindi anche se in Italia, più che negli altri Paesi, abbiamo il problema di intervenire a breve per migliorare la situazione, occorre contemporaneamente (sia noi che gli altri Paesi) pensare a come si potranno introdurre innovazioni anche tecnologiche che permettano di trovare soluzioni nuove, pena la ingovernabilità dei servizi. L'innovazione tuttavia non può essere decisa sulla carta, anche perchè tutti i sistemi complessi (ed i servizi pubblici rientrano in detta categoria) tendono a rispondere non in via “lineare”: le conseguenze di un'azione non sono in generale quelle che ci si aspetta. Occorre pertanto concepire la possibilità di sperimentare soluzioni innovative nel vivo del sistema nel suo operare. Ma la sperimentazione richiede risorse ingenti e determinazione (sia da parte di chi gestisce i servizi che degli utenti) a portare avanti un esperimento. La sperimentazione, trattandosi di verificare risposte non conosciute di un sistema complesso, può anche portare a conclusioni negative, e dobbiamo essere pronti ad accettare ciò. E' pensabile affrontare, nel contesto italiano, sperimentazione di questo tipo?

Siamo pronti ad accettare, ad esempio, come realistica l'idea che la nostra burocrazia scolastica, che non riesce a definire per tempo all'inizio dell'anno accademico l'elenco dei professori, possa avviare un esperimento in grande scala dell'uso dei calcolatori come ausilio all'insegnamento? Oppure, l'idea che un'azienda tranviaria municipalizzata in fortissimo deficit riesca a lanciare un progetto per la sperimentazione di mezzi di trasporto di nuovo tipo?

Eppure, accanto al tamponamento quotidiano delle falle, dobbiamo essere in grado di destinare risorse a questo tipo di obiettivi.

Direi che per ottenere ciò occorre che la nostra Dirigenza abbia fantasia (anche legislativa: ad esempio la creazione di un "fondo" di finanziamento per la sperimentazione dell'innovazione nei servizi pubblici) e determinazione è dir poco.

2. Se da una parte occorre saper contemperare il presente ed il futuro, dall'altra occorre che ogni sottosistema del "sistema Italia" abbia fiducia negli altri sottosistemi. In altre parole occorre che enti diversi, con ruoli diversi, siano strutturati ciascuno in modo da svolgere con efficacia i propri compiti.

Togliere quindi la preoccupazione ad un ente di dover svolgere ruoli vicari per inefficienze di altri enti (ad es. all'industria togliere la preoccupazione di intervenire nell'istruzione per l'inefficienza della scuola).

Approfondendo l'esempio scolastico, occorre certamente ripensare sia alla struttura che alle modalità dell'insegnamento a tutti i livelli. In particolare la necessità di educare i giovani a saper affrontare con determinazione e competenza problemi concreti, richiede un ripensamento su l'eccessivo accademismo di certi insegnamenti. Il ruolo della scuola professionale e dei corsi di "specializzazione" dev'essere rivalutato da una parte e, dall'altra, meglio inquadrato nel complesso delle istituzioni scolastiche.

Con più esplicito riferimento all'Università, occorre rivedere sia durata che strutturazione dei titoli accademici. Il sistema anglosassone a tre livelli - baccalaureato, Master e dottorato (PhD) - sembra assai più appropriato del nostro ad un graduale inserimento dello studente nella vita di lavoro. Teniamo presente infatti che anche in un paese "affluente" come gli USA, la maggioranza degli studenti, dopo il baccalaureato, sono studenti lavoratori (e ciò ha tra l'altro anche un effetto positivo di interazione scuola-industria).

Ma ancor più che il riordinamento del piano di studi, occorre che la nostra Università si ristruttururi perchè l'attività di ricerca si sviluppi assieme a quella didattica. Per ottenere ciò, credo che le nostre Università - e per questo non occorrono necessariamente delle leggi - si organizzano come veri e propri centri di eccellenza in settori e tecnologie particolari, evitando la dispersione in miriadi di istituti sottodimensionati che duplicano un cattivo insegnamento che non deriva da attività di ricerca approfondita in nessuna branca. Si dovranno creare delle vere e proprie "scuole di pensiero" capaci ciascuna di attrarre quegli studenti e quei professori da tutta Italia ed anche all'estero interessati al settore specifico.

Se le nostre Università potessero alzare la bandiera del centro di eccellenza con obiettivi specifici ben definiti, forse potrebbero ridursi anche alcuni eccessi negativi del verbalismo assembleare dei nuovi istituti di gestione autonoma.

In altre parole occorre dare obiettivi all'autogoverno, perchè questo non diventi una scusa per gli ignavi a parlare più che ad operare.

Purtroppo non mi parli di vedere segni incoraggianti verso la specializzazione e la

creazione di centri d'eccellenza.

C'è forse qui una occasione da non perdere da parte delle Regioni che stanno spingendo per realizzare nuove università locali e centri di ricerca regionali, che rischiano di diventare inutili centri di dispersione di scarse risorse, se non realizzati - non solo a parole ma sulla base di una specifica e programmata definizione di obiettivi ed azioni - come centri di eccellenza in settori specializzati. Ed anche qui occorre fantasia (non mettiamoci tutti a divenire centri di ricerca nell'energia solare) e determinazione (anche contro gli interessi e le inerzie dell' *intelligentzia* locale).

Una proposta concreta, che potrebbe avere effetti diretti sulla disoccupazione intellettuale giovanile è quella di mettere a disposizione di neolaureati delle borse di studio per ricerche da svolgere all'università per 1-2 anni su temi che rientrino in linee di specializzazione di ricerca, come sopradetto, magari scelti nell'ambito di collaborazioni di ricerca con industrie (gettare un ponte verso la successiva assunzione de giovane nell'industria). Ciò può essere anche un passo di politica concreta verso il “dottorato di ricerca”, in attesa che la riforma universitaria esca dal limbo delle discussioni infinite.