

DALLE RICHIESTE ALLA COSTRUZIONE DI UN PROCESSO FORMATIVO IN UN CONTESTO INDUSTRIALE. UN PROCESSO DI CONOSCENZA-AZIONE

Donatella Barberis

Questo caso aziendale ha rappresentato e tutt'ora rappresenta, all'interno della nostra attività di formazione e consulenza, una significativa opportunità di realizzare un processo di conoscenza-azione, a partire da una richiesta di formazione istituzionale con caratteristiche "tradizionali".

Si tratta di una situazione in cui, a seguito degli esiti positivi riscontrati da parte dei clienti e da parte nostra, si sono sviluppati, e sono tuttora in corso, progetti di formazione di crescente complessità ed estensione a cura dello Studio APS.

In questo articolo tratteremo in particolare dell'avvio e degli esiti della prima fase del lavoro, poiché questi offrono evidenze e spunti per sviluppare considerazioni rispetto ad elementi chiave del processo di conoscenza-azione.

Ciò di cui illustreremo i principali passaggi rappresenta un percorso certamente orientato ma non determinato dalla consulenza, co-costruito con i clienti, non lineare, non sempre prevedibile, ricostruibile e spiegabile a posteriori.

Un processo che ha aiutato a rappresentarsi diversamente, attraverso sguardi diversi, alcuni aspetti dell'organizzazione, ha

IL CONTESTO

promosso e favorito momenti di riflessività, ha dato spunti per progettare azioni, approfondimenti, coinvolgimenti e prosezioni, ha contribuito a esplorare le possibilità di cambiamenti nella cultura organizzativa e di realizzarne una parte.

L'esperienza formativa si è realizzata all'interno di un contesto industriale, in particolare in più aziende di un gruppo industriale di natura multinazionale, operante nell'ambito degli impiantistica industriale, nella produzione di macchinari, nella progettazione e realizzazione ingegneristica prevalentemente nei settori della siderurgia, dell'energia, del petrolchimico e delle infrastrutture civili.

Si è trattato di esplorare e costruire possibilità di dialogo e collaborazione, a partire da una reciproca non conoscenza tra i soggetti in campo. Infatti da parte dell'azienda cliente non vi era conoscenza né esperienza del nostro modello formativo. Per lo Studio APS si trattava della prima occasione di lavoro con questa azienda, nulla sapevamo del loro modello di funzionamento organizzativo e lavorativo

LA COMMITTENZA

Il nostro primo interlocutore è stata la Responsabile della Formazione. Solo successivamente il dialogo s'è allargato alla Direzione del Personale.

La richiesta iniziale era relativa alla conduzione di gruppi in formazione su temi collegati ad aspetti di gestione delle risorse umane, della comunicazione, del lavoro di gruppo.

Si trattava di attuare un percorso istituzionale di formazione predefinito, avviato negli anni precedenti con scarsa soddisfazione. Predefinito in termini di temi, titoli, tempi e di destinatari da implicare.

Nel prendere in carico la richiesta abbiamo operato una **contestualizzazione** ed un'attribuzione di significati condivisi ai temi da trattare in formazione, attraverso il coinvolgimento della Direzione del Personale e di alcuni rappresentanti del management.

Nella fase di ricognizione e di conoscenza iniziale del contesto e delle persone abbiamo realizzato interviste individuali ad una serie di manager rappresentativi, per cercare di comprendere l'organizzazione in cui ci apprestavamo a lavorare e i problemi che il management pensava di affrontare attraverso la formazione. Abbiamo così cercato di avviare una conoscenza delle esperienze lavorative e gestionali che li impegnavano e che connotavano l'ambiente aziendale. Inoltre ci ha interessato raccogliere il loro punto di vista rispetto ai significati e ai valori della loro cultura interna. Pur di fronte alle perplessità assai ampie che la richiesta del potenziale cliente suscitava, abbiamo deciso nei primi passi del lavoro di accogliere la loro richiesta e di realizzare ciò che ci veniva proposto, introducendo interrogativi, osservazioni e riflessioni che aprivano prospettive diverse al committente, attraverso il punto di vista differente dello Studio APS. Abbiamo ipotizzato che un dialogo costruttivo si potesse sviluppare solo attraverso la costruzione di situazioni di parziale divergenza e squilibrio tra la loro visione e la nostra, non attraverso una messa in discussione radicale delle loro rappresentazioni della formazione e della situazione.

Il processo di conoscenza si avvia per ammissione da parte nostra di **non sapere** come sia, come funzioni l'organizzazione di cui ci saremmo occupati. Ma anche di **non sapere** con sicurezza quale fosse la formazione più adeguata per quel contesto. Da questa posizione apparentemente debole di ammissione di non sapere, prende forza e slancio una delle ipotesi che secondo il nostro approccio psicosociologico guidano il processo di conoscenza: il "so di non sapere". È un tempo dell'attesa di un nuovo incontro, è fare spazio all'altro, è uno spazio in cui si può entrare, si può essere accolti, compresi, conosciuti. Il "so di non sapere" costituisce una motivazione molto forte per sviluppare movimenti di avvicinamento e di ascolto attivo, fattivo, non pre-giudicante, non pre-costituito. È un dire ad altri, ai clienti soprattutto, "non so" che si accompagna alla forza, al desiderio e alla libertà di conoscenza, ad avventurarsi nell'ignoto, ad aprirsi alle molteplici possibilità di

IL PROCESSO DI CONOSCENZA

DALLE INTERVISTE AL MANAGEMENT

raccolta e di incontro. È una forza legata alla solidità della professionalità del formatore, al suo rapporto con l'istituzione di cui fa parte, ma è anche una forza che si sviluppa nel dialogo coi clienti. È basata sul "sentire", l'affidabilità, la competenza che si accompagna alla dichiarazione di non sapere di quella specifica organizzazione. È un "non sapere" che si iscrive nella cornice di affidabilità di un metodo, di capacità di sviluppare conoscenze.

Il gruppo degli interlocutori disponibili e interessati all'intervista nel frattempo si "allarga" per nuovi coinvolgimenti proposti dalla Direzione del Personale e anche per autocandidature, ricomprendendo così al suo interno rappresentanti autorevoli e significativi del management fino agli Amministratori Delegati.

Le interviste hanno rappresentato un momento molto importante per prendere contatto con il nuovo contesto anche perché ci hanno riservato scoperte e sorprese.

Ad esempio, diversamente da ciò che ci attendevamo, l'azienda, nelle rappresentazioni che ne danno i vari membri intervistati, appare come un sistema di aziende fra loro diverse e di scarsa reciproca conoscenza, più che un unico gruppo-azienda.

Appaiono aree con **culture differenti**, a volte sovrapposte che ci è parso possibile organizzare in tre culture:

- l'esplorazione, la sfida, l'avventura, la flessibilità, la costruzione interattiva: rappresentano elementi che rinviano ad una *dimensione liquida, fluida* dell'organizzazione, in cui sono centrali i valori dell'imprenditorialità, dell'intraprendere movimenti in spazi fuori dai confini definiti dai ruoli e dalle regole, il valore del rischio e dell'assunzione di problemi non "propri".
- la tutela dell'equilibrio, la costruzione paziente della professione, la prudenza che rappresentano la *dimensione conservativa*
- la chiarezza, la pianificazione, le procedure lineari, le nuove routine che danno consistenza alla *dimensione solida*.

Certamente le dimensioni dell'azienda, la diversificazione dell'offerta e del posizionamento su mercati e settori anche distanti, lo scarso investimento in meccanismi di integrazione fra le aziende del gruppo possono essere possibili motivi di spiegazione della presenza di culture differenti e poco omogenee. Al di là di capire perché si riscontra tale difformità nella cultura aziendale, ci sembra interessante definire come assumere questo dato e come utilizzarlo nella restituzione al committente.

La presentazione del progetto di formazione al management viene costruita collegando gli esiti delle interviste agli obiettivi ed alla metodologia formativa, che nel frattempo, in conseguenza degli elementi raccolti e delle riflessioni prodotte, erano stati parzialmente ridefiniti in stretta collaborazione con la Direzione del Personale. La formazione si va delineando progressivamente come sviluppata non solo sulla base di indicazioni della Direzione del Personale, ma in collaborazione anche con le varie parti dell'azienda.

In questa prima restituzione al management, viene focalizzata l'attenzione su tre elementi.

1. Il contesto organizzativo non si presta ad una lettura univoca, bensì sono possibili e plausibili sguardi differenti a seconda della posizione organizzativa, esperienza, anzianità, cultura e orientamento, area di appartenenza si può guardare e vedere aspetti diversi. È possibile ed è utile **ampliare il campo visivo** per conoscere e ri-conoscere l'organizzazione di cui si fa parte e con cui si entra in contatto.
2. Molti e vari sono gli attori/autori organizzativi coinvolti e che si possono coinvolgere nella costruzione di una rappresentazione del contesto organizzativo. È interessante quindi allargare il gruppo degli **interlocutori**
3. È necessario riattraversare i significati che assumono i temi da trattare in formazione, relativi alla gestione delle risorse umane e all'organizzazione del lavoro, per una contestualizzazione e condivisione di senso fra attori interni e consulenti esterni. È utile quindi ridefinire gli **oggetti** di lavoro per la formazione.

LA RESTITUZIONE AL MANAGEMENT DEGLI ESITI DELLE INTERVISTE

L'attività formativa si è sviluppata nell'arco di circa cinque mesi in due percorsi formativi a cadenza mensile. Uno destinato a neo manager della durata di sette incontri di una giornata ciascuno e uno destinato a neo assunti della durata di sei incontri, sempre per l'impegno di una giornata. Entrambi focalizzati sul rapporto individuo/organizzazione, sull'interpretazione di ruoli d'autorità e sulla relazione con l'autorità.

Gli oggetti trattati durante i percorsi formativi hanno riguardato temi quali: i modelli organizzativi, i gruppi di lavoro, le riunioni, la leadership e le funzioni gestionali, la gestione dei clienti, le comunicazioni, i feedback e le valutazioni

Durante il percorso formativo abbiamo raccolto e provato ad organizzare una serie di **indizi**, segnali relativi alle modalità di funzionamento dei gruppi in formazione, ai feedback diretti dei partecipanti in aula, alle considerazioni emerse durante i raccordi e le riunioni con la committenza.

Tutti i segnali parlavano di interesse crescente, dopo un momento di iniziale spiazzamento, probabilmente imputabile alle modalità con cui costruiamo l'incontro e il patto con i gruppi in formazione. Certamente la rilevanza dei temi affrontati ha fatto crescere l'attenzione e l'interesse dei partecipanti e anche di chi era **fuori dall'aula**.

Le questioni trattate nello spazio della formazione offrivano effettivamente spunti e considerazioni strettamente correlati ad aspetti relativi alla gestione, alla strategia, alla cultura interna, all'organizzazione in senso più ampio. Lo spazio di riflessività aperto dalla formazione produceva elaborazioni che andavano **oltre il setting formativo** propriamente detto. Parlavano dell'organizzazione in termini di continuità, ma anche di contraddittorietà, di razionalità e di ambiguità, parlavano all'organizzazione del piacere e delle fatiche del lavorare e dell'appartenere.

Ci sembrava che molte di queste elaborazioni risuonassero a più livelli nell'organizzazione, come se fosse iniziato, attraverso la formazione, un insolito dialogo interno.

Abbiamo scelto di attuare una metodologia coerente con l'approccio psicosociologico nel **processo di accompagnamen-**

to delle organizzazioni temporanee che si andavano creando con l'avvio dei gruppi in formazione, con la consuetudine di incontro dello staff con il cliente/committente, con gli appuntamenti di restituzione ai capi dei partecipanti

Nell'arco del tempo che è servito per sviluppare il percorso formativo abbiamo infatti dato rilevanza all'**ascoltare e tenere vivo il dialogo in modo aperto**, a stare in contatto con il contesto, con una posizione di osservazione e di curiosità. Ciò ha permesso di interrogare e collegare indizi favorendo successive interlocuzioni e momenti di rielaborazione.

Si sono realizzate quindi **conoscenze e comprensioni anche parziali**, temporanee che sono state utili per aprire nuove fasi di lavoro, per focalizzare alcuni aspetti cruciali del funzionamento dell'organizzazione che stavamo conoscendo. Con scritti, discussioni, incontri in piccoli gruppi di manager ed attraverso processi meno formalizzati, si è attivato un processo di conoscenza all'interno dell'organizzazione. Le osservazioni, le riflessioni, gli interrogativi sono diventati risorse a disposizione, prodotto comune del lavoro di consulenti e clienti (partecipanti, capi dei partecipanti, committenti).

Abbiamo posto cura nel tutelare e definire degli spazi per **la riflessività** per noi, per i partecipanti, per i committenti e clienti interni. Ciò allo scopo di favorire la co-produzione di **ipotesi di senso condivisibili e assumibili** da più parti. Questo sforzo ha permesso di rileggere e comprendere le situazioni e i racconti dell'aula e gli eventi aziendali che nel frattempo si verificavano, alla luce di un quadro più ampio, in cui ciò che afferriva ai micro-contesti si ricomponeva in uno scenario che rendeva maggiormente conto della complessità e delle ambivalenze organizzative.

Al momento di ripensare al progetto in corso e alla sua possibile prosecuzione è stato ritenuto importante progettare una **restituzione dei primi esiti della formazione** non solo al ma-

LA RESTITUZIONE AL MANAGEMENT DEGLI ESITI DELLA FORMAZIONE

I TEMI SVILUPPATI NELLA RESTITUZIONE AL MANAGEMENT

management inizialmente coinvolto nelle interviste iniziali, ma anche ai capi/dirigenti di ciascuna area aziendale. A tal fine si sono composti gruppi per area di 4/5 manager (Direttori e prime linee) e si sono effettuati 8/10 incontri nell'arco di tempo di circa un mese.

Questa fase di lavoro ci ha posto di fronte a delle questioni critiche poiché stavamo costruendo una situazione, un setting di lavoro che superava il mandato della formazione istituzionale. Si intraprendevano dialoghi e riflessioni con più attori organizzativi. Lo si faceva su oggetti e con una metodologia non riconducibile alla gestione dell'aula. Il confine tra formazione e consulenza appariva assai esile.

Una prima questione riguardava l'organizzazione, la selezione del materiale e l'assunzione di un rischio condiviso con il committente (Direzione del Personale) rispetto alle letture ed alle ipotesi di senso da esplicitare.

Una seconda questione era relativa al come proporre in modo accettabile, tollerabile, qualcosa che interrogava e che poteva disturbare, con il rischio di produrre incomprensioni e fraintendimenti, invece di aprire a nuove ipotesi di lettura, con soggetti che non erano "in formazione": capi di giovani laureati o neo manager in formazione.

Infine si doveva tener conto del fatto che tali restituzioni, attese e richieste, ma anche, a volte, proposte, rappresentavano degli **spazi inconsueti e insoliti** per interrogarsi su oggetti pur noti, ma con modalità non abituali.

Con la Direzione del Personale si concorda di focalizzare la restituzione su tre aree:

- le rappresentazioni del gruppo di lavoro,
- la relazione capo-collaboratore, l'orientamento al cliente interno,
- la cultura relazionale e negoziale: l'orientamento al cliente.

Nel pensiero che avevamo condiviso e nella presentazione costruita per il management, per ciascuna area di approfondi-

mento, avevamo raccolto le rappresentazioni dei partecipanti ai corsi e avevamo provato a collegarle a questioni critiche e di potenziale interesse per i manager.

Rispetto a questo tema si erano raccolte e selezionate le rappresentazioni dei clienti interni ed esterni che circolavano nelle esperienze, nei dichiarati e negli agiti (esercitazioni, racconti) di chi era stato in aula od era stato intervistato. Da queste si evidenziava che il cliente spesso è rappresentato come “**controparte**” ed anche che si sviluppano rapporti in cui si misura il potere negoziale in termini minacciosi: “*Il cliente ha il coltello per il manico*”.

Se nelle rappresentazioni di molti il “cliente **difficile**” è quello che è presente in più fasi del lavoro, che vuole sapere, vedere, che modifica e critica, si può ipotizzare che sarà difficile, per queste persone vedere il cliente come un soggetto da coinvolgere attivamente nel processo produttivo, in qualità di **partner e alleato**.

Infine si intravedeva una certa continuità tra le modalità relazionali sviluppate con i clienti esterni e i comportamenti agiti nei confronti dei colleghi, tra clienti e fornitori interni.

Ci sembrava che ci fossero delle questioni collegate a queste rappresentazioni, quali ad esempio:

- come tenere assieme la soddisfazione del cliente ed il risultato economico?
- Quali competenze saranno richieste alle persone che lavorano a contatto con il cliente ?
- Quale rappresentazione di cliente e quindi quale modello relazionale sarà maggiormente funzionale agli obiettivi dell'organizzazione ?

Come le rappresentazioni attraverso le parole utilizzate dai partecipanti o dagli intervistati hanno costituito uno stimolo, a volte suggestivo, per sviluppare processi di pensiero associativo e intuitivo, così le questioni hanno interrogato maggiormente la capacità di progettazione, la ricerca di risposte, di possi-

UN ESEMPIO:
LA CULTURA
RELAZIONALE E
NEGOZIALE,
OWERO
L'ORIENTAMENTO
AL CLIENTE

L'INTERESSE DEL MANAGEMENT

bili soluzioni e rimedi, hanno aperto alla possibilità di cambiamento. Hanno rappresentato, per il management presente alle restituzioni, un'area di interesse e di sviluppo di nuovi ed altri interrogativi, in quanto portatrici di **altri significati** rispetto a quelli abitualmente attribuiti secondo il paradigma culturale interno. Nell'esempio riportato le questioni proposte hanno indicato implicazioni di tipo gestionale nella relazione con i clienti, ma anche implicazioni rispetto alla formazione e al percorso di carriera delle figure- chiave, i project manager, nella relazione con il mercato.

Nell'interazione che si è sviluppata durante gli incontri con il management si è potuto riscontrare da parte loro un alto livello di interesse e la motivazione a sviluppare riflessioni a partire anche da spunti parziali e insaturi, come quelli proposti nelle restituzioni.

Hanno mostrato di assumere e di condividere con noi che la visione d'insieme dell'organizzazione permette di individuare più facilmente i collegamenti e gli impatti diretti sul piano gestionale e organizzativo.

Nel corso di ogni incontro con il management abbiamo vissuto insieme a loro un'esperienza anche sul piano **dell'affettività e delle emozioni**. Nei loro riscontri si alternavano sentimenti e atteggiamenti di interesse e nel contempo di disturbo. Assistevamo a fasi di loro pieno coinvolgimento, a immediate prese di distanza. Ciò accadeva sulla base delle corrispondenze individuate, ma anche delle scoperte avvenute, delle congruenze da sottolineare ed anche delle contraddizioni da ammettere.

L'interesse del management, come quello dei partecipanti alle attività formative, non è mai stato un dato, ma una costruzione. S'è costruito con le parti dell'azienda più attive l'opportunità di incontrarsi, di dialogare, di cucire e ricucire i fili dei discorsi, gli interessi. Problemi, oggetti di lavoro, metodologie sono state sviluppate con loro e, spesso, messe in crisi. Abbiamo così costruito anche strumenti, abitualmente poco usati in altri contesti dallo Studio APS, abbiamo ripensato anche a forme di concettualizzazione calibrate per questo contesto. Le lo-

ro curiosità, ma anche le loro perplessità, critiche o insoddisfazioni hanno contribuito a sviluppare la conoscenza dell'azienda e la conoscenza del nostro lavoro.

Uno degli esiti auspicati in fase di progettazione era quello di riuscire a coniugare maggiormente **formazione e sviluppo organizzativo**. Avevamo ipotizzato la necessità di un coinvolgimento diretto del management per favorire la costruzione di una proposta formativa più adeguata alle esigenze organizzative, per costruire un'alleanza di lavoro con i capi dei nostri partecipanti e quindi per favorire l'accompagnamento dei progetti formativi.

Tale ipotesi ne sottintendeva un'altra relativa ad una possibile trasformazione delle relazione fornitore-cliente tra la Direzione del Personale, in particolare la funzione Formazione, e il management. Ci sembrava che, per la Direzione del Personale, rappresentarsi il management in qualità di partner, di co-produttore di un processo formativo, di conoscenza, prima che destinatario di interventi formativi, fornisse al progetto una maggiore *viability* (1). Così pure, per il management, rappresentarsi la Direzione del Personale come un fornitore con cui collaborare per realizzare prodotti condivisi, più che un ente erogatore cui rinviare delle richieste di soddisfacimento di bisogni formativi, avrebbe contribuito a sviluppare una formazione più efficace.

Uno degli esiti di questa prima fase di lavoro è stato proprio il riportare il ruolo del management alla sua centralità gestionale e di cura delle risorse umane, anche attraverso la formazione.

Il progetto di prosecuzione infatti si è orientato a sviluppare gli interventi già realizzati e ad estendere a livelli superiori del management l'azione formativa, offrendo così opportunità di incontro e di dialogo ai manager.

Il progetto ha come titolo: **"Vedere meglio per gestire più efficacemente. Un percorso di riflessione per il management"** e costituisce una proposta nuova ed insolita nell'ambito dell'esperienza manageriale dei destinatari in quanto ipotiz-

LA DIREZIONE
PERSONALE:
DA EROGATORI DI
SERVIZIO AD
AUTORI/ATTORI
ORGANIZZATIVI

IL PROGETTO DI
PROSECUZIONE

(1) Vedi l'articolo di Achille Orsenigo in questo numero.

za di andare *oltre* l'obiettivo di sperimentare uno spazio di riflessività per coinvolgere il management nella costruzione del progetto formativo per i capi più giovani e nella realizzazione dell'attività formativa.

L'ipotesi che sosteniamo è che attraverso un progetto simile si possa costruire maggiore integrazione fra formazione e organizzazione; pensiamo che sia utile a tal fine rimettere al centro la funzione formativa del management ritenendo che "gli individui sono formati dai contesti di lavoro e quindi anche dai loro capi".

Inoltre un ulteriore fattore che favorisce l'efficacia dell'attività formativa, è nella nostra esperienza, costituito dal livello di condivisione delle premesse e dei risultati che si riesce a costruire con il management e con i partecipanti

CONCLUSIONI

Cosa ha favorito il processo di conoscenza-azione che si è sviluppato all'interno dell'esperienza formativa illustrata? Molti fattori hanno giocato a favore del buon esito del processo di lavoro che abbiamo realizzato in questo contesto aziendale. Ne vorrei evidenziare in particolare tre.

a. La metodologia e le modalità di lavoro

La matrice psicosociologica mette al centro l'importanza della riflessività, del conoscere dialogando con l'altro e del rielaborare i processi che si attivano e di cui si fa parte; la capacità di interrogarsi e di appassionarsi nella costruzione dei problemi e delle questioni; l'attenzione continua ai processi in cui si inscrivono i fatti; l'atteggiamento di apertura, di ricerca, di curiosità.

b. L'ipotesi di sviluppare conoscenza anche attraverso lo sguardo degli altri

Ciò significa assumere come rilevante e cruciale la costruzione e la circolazione e diffusione a più livelli di una rappresentazione della situazione organizzativa, a partire da più sguardi e punti di vista, interni ed esterni.

c. La costruzione di un'organizzazione temporanea

La realizzazione di un setting formativo allargato che riproduce, per assonanza di modalità di funzionamento e per sintonia di movimenti e di ritmo, il modello lavorativo distintivo nell'orga-

nizzazione cliente, che è rappresentato dal lavoro per progetti.

Gli esiti di questo processo di conoscenza-azione sono il frutto di piccoli e grandi spostamenti, repentini e graduali, generati da focalizzazioni successive, da apprendimenti parziali, insaturi e temporanei, così come temporanee sono state le organizzazioni, i gruppi in formazione e i gruppi di restituzione, che li hanno favoriti, suggeriti, co-prodotti.

In sintesi i passaggi che visibilizzano la dinamica del processo di conoscenza-azione sono stati:

- una richiesta iniziale “chiusa”, accompagnata alla generazione di un contesto allargato del lavoro formativo;
- il ruolo della Direzione del Personale: da committenti a co-progettisti, partner del management e dello Studio APS;
- dal target stabilito di destinatari, al coinvolgimento di più clienti interni;
- dall’iscrizione d’ufficio, alla partecipazione motivata individualmente ed organizzativamente;
- da situazione d’aula di routine, ad una organizzazione temporanea dinamica;
- da problemi noti, alla costruzione di problemi;
- dal bisogno di saperi e di trasmissione di competenze, allo sviluppo di processi di conoscenza, di ri-conoscimento dei soggetti e del contesto organizzativo.



