

AGIRE NELLE ORGANIZZAZIONI

Percorso di formazione per consulenti e responsabili organizzativi

2012/2013

PREMESSA

Le organizzazioni lavorative hanno perso quella presunta stabilità che nel passato sembrava caratterizzarle. I loro compiti produttivi variano velocemente, così come i loro confini sono sempre più mutevoli. Lo stesso contesto in cui operano oscilla in modo poco prevedibile, fasi favorevoli in cui sono incentivate produzioni e consumi si alternano a profonde incertezze che mettono a repentaglio la loro stessa esistenza.

Questa crescente fluidità rende rapidamente obsoleti gli assetti organizzativi, le soluzioni operative e le collocazioni individuali ma può creare opportunità impensate e spazi di innovazione.

I paradigmi di osservazione, ma anche il modo di considerare queste realtà, si sono gradualmente trasformati. Le organizzazioni, se prima erano considerate il luogo della razionalità, della linearità, del permanere, ora sono prevalentemente percepite e raccontate come entità complesse, irrazionali, mutevoli. I cambiamenti, che nel passato caratterizzavano i momenti eccezionali della vita organizzativa, ora sono un tratto del loro ordinario funzionamento ed hanno assunto forme spesso caotiche. Le persone appaiono disorientate per ciò che accade nelle loro organizzazioni e nei contesti in cui queste operano.

I luoghi di lavoro sono quindi meno rassicuranti, le fatiche del presente non sono più compensate da promesse di un futuro certo e i legami che le persone stabiliscono con le organizzazioni di appartenenza si allentano. La centralità dei risultati economici tende a marginalizzare il valore generato dal lavoro e rende più esplicite le dimensioni reciprocamente strumentali delle relazioni tra le persone e le loro organizzazioni.

Mutano anche i rapporti tra i soggetti. Si allentano, s'accorciano, mentre in altri casi diventano virtuali, brevi ed intensi. Le organizzazioni dismettono con più facilità le persone che non servono e queste spesso le lasciano appena trovano opportunità migliori: diminuisce il reciproco attaccamento. Così si trovano persone che collaborano tra loro senza incontrarsi materialmente, mentre altri lavorano fianco a fianco con soggetti appartenenti ad altre organizzazioni, regolati da altre condizioni contrattuali.

Quanti ricoprono ruoli di responsabilità o intervengono in qualità di consulenti esterni e si prendono cura di questi contesti organizzativi, dei sistemi sociali e dei processi produttivi, sperimentano l'insufficienza delle strumentazioni tecniche o della leva gerarchica, mentre diventa sempre più importante la capacità di leggere, interpretare i complessi e contraddittori fenomeni che caratterizzano il funzionamento di queste organizzazioni e motivare i soggetti ad investire.

Questi professionisti, che si misurano quotidianamente con una ampia varietà di problemi, sono costantemente sollecitati da interrogativi connessi alle azioni che possono intraprendere. Questioni che aprono a loro volta altre domande riguardanti: l'opportunità stessa d'intraprendere, l'efficacia e la pertinenza delle proprie azioni, la loro rispondenza alle attese dei diversi interlocutori, la loro valenza costruttiva...

Per questo insieme di ragioni **l'agire nelle organizzazioni** è il tema centrale che questo percorso formativo propone di esplorare e approfondire nelle sue determinazioni organizzative, sociali, personali e nelle sue implicazioni cognitive ed emotive.

OBIETTIVI

Incrementare la **capacità d'interpretare i ruoli di responsabilità gestionale e di consulenza** in termini innovativi, più adatti alla complessità, all'incertezza del mondo in cui viviamo e ai problemi che attraversano le organizzazioni lavorative è la principale finalità di questo percorso formativo. Si tratta cioè di rinforzare nei partecipanti la capacità di agire costruttivamente il proprio ruolo di responsabile o consulente organizzativo.

Partendo dall'ipotesi che nelle organizzazioni, in questa fase di elevata incertezza e turbolenza, siano necessari soggetti responsabili e capaci di condividere azioni innovative, più che semplici esecutori, s'intende favorire l'apprendimento di modalità e strumenti per l'esercizio di ruoli di autorità non centrati sulla dipendenza e sulla fascinazione di collaboratori e clienti, ma orientati ad alimentare generatività e capacità di pensiero riflessivo orientato all'azione.

Occorre quindi investire sull'acquisizione di **nuove capacità conoscitive**. È infatti d'importanza cruciale avvicinare e leggere diversamente il mondo in cui viviamo per individuare nuove possibilità e riconoscere le risorse esistenti, valorizzandole in nuove forme organizzative. Riproporre semplicemente, seppure con cura, vecchie mappe cognitive, non è più sufficiente. È necessario osare affrontando la fatica di lasciare vecchie strade, certezze cristallizzate e visioni che risultano spesso stereotipate, per costruire e sperimentare nuove comprensioni e possibilità di azione.

Il percorso formativo è quindi orientato a sviluppare **capacità di azione costruttiva**. Gli accrescimenti culturali, lo sviluppo di competenze cognitive, l'affinamento delle capacità conoscitive saranno strettamente correlati alle esperienze organizzative dei responsabili e dei consulenti partecipanti, a partire dall'ipotesi che la costante interazione tra queste due dimensioni, l'azione e la conoscenza, costituisca un elemento fondante i processi di costruzione per influenzare e orientare la vita delle organizzazioni.

Lo **Studio APS** si propone quindi di allestire con i partecipanti spazi di ricerca e sperimentazione in cui valorizzare e confrontare, studi, esperienze, interrogativi e problemi messi a fuoco dai ricercatori, dai professionisti, dallo **Studio APS** e dai partecipanti stessi. Pertanto il lavoro d'aula sarà accompagnato da azioni e sperimentazioni sul campo che costituiranno obiettivi cruciali e distintivi di questo percorso formativo.

LA PROPOSTA FORMATIVA

Questa proposta formativa è frutto delle consistenti esperienze acquisite negli interventi che lo **Studio APS**, in più di quarant'anni di attività, ha realizzato in molteplici organizzazioni pubbliche e private. Interventi di formazione e consulenza che sono stati nel contempo esperienze di ricerca e di sviluppo di accurate conoscenze attorno ai processi organizzativi, ai cambiamenti e alla valorizzazione delle persone nei contesti di lavoro. Questo prezioso bagaglio ha sostenuto la progressiva messa a punto di questa iniziativa formativa, giunta alla sua **diciannovesima edizione**. Essa è rivolta specificamente a consulenti e responsabili organizzativi interessati ad esplorare, consolidare e sviluppare le capacità di coniugare l'agire nelle organizzazioni lavorative con approfondite conoscenze dei processi che le caratterizzano.

I presupposti su cui si fonda questa rinnovata proposta formativa fanno necessariamente riferimento alle profonde trasformazioni e alle altrettanto forti inerzie e resistenze che in questi anni hanno

contemporaneamente interessato: le organizzazioni lavorative e il loro contesti operativi, le relazioni che le persone stabiliscono con le organizzazioni di appartenenza e le prospettive per conoscerle e rappresentarle.

All'interno di questi movimenti, di segno contrastante, le persone e i gruppi di lavoro agiscono oggi con un maggior grado di libertà rispetto al passato, ma in ambienti in cui il capitale sociale è stato fortemente eroso con livelli di indeterminatezza, fatica e sofferenze molto elevate. Ciò significa che la fiducia, la capacità di comprendersi e la capacità di lavorare insieme risultano ridotte, se non drammaticamente corrose. Lavorare, vivere in questi sistemi espone a crescenti livelli d'ansia, porta a crescenti bisogni di riconoscimento a cui le organizzazioni generalmente non sono in grado di rispondere.

Ai dirigenti, ai manager, ai responsabili è richiesto, spesso inconsapevolmente, di colmare le mancanze organizzative e compensare i disorientamenti individuali. Gli stessi consulenti sono costretti a misurarsi sempre più frequentemente con problematiche la cui densità rende inefficaci consolidate prospettive d'intervento che fanno leva su tecnicismi di varia natura. In questi contesti organizzativi responsabili e consulenti possono aiutare a riconoscere l'importanza e l'efficacia del reinvestire sui legami, non tanto per astratti assunti valoriali, ma in funzione di un attento esame di realtà che porta ad osservare come l'investire sull'organizzazione e sui suoi contenuti lavorativi derivi innanzitutto dalla consapevolezza del nostro limitato potere e quindi della necessità di misurarsi con altri e con il quadro complessivo.

L'attenta lettura di questi fenomeni evidenzia che:

- queste trasformazioni e le resistenze inerziali che hanno indotto a più livelli ostacolano, confondono, inibiscono le capacità/possibilità di agire in modo costruttivo nelle organizzazioni;
- questa debolezza è favorita e nel contempo è causa delle consistenti difficoltà (cognitive ed emotive) a rinnovare il modo con cui guardare, comprendere e rappresentare i fenomeni organizzativi;
- in questo modo si struttura una sorta di circolo vizioso che rinforza le tendenze regressive e impedisce nelle organizzazioni movimenti innovativi.

Questo percorso formativo, partendo da questi presupposti, si propone di sostenere responsabili e consulenti organizzativi ad affrontare più adeguatamente le attese, le richieste e i problemi presenti nelle loro situazioni lavorative, a costruire rappresentazioni articolate dei fenomeni e degli accadimenti organizzativi per ricercarne i significati, prefigurare strategie evolutive e intraprendere azioni innovative.

Questa opportunità formativa si configura come una sfida per responsabili e consulenti che hanno interesse a confrontarsi con le nuove realtà organizzative, discostandosi da visioni illusorie o stereotipate.

METODOLOGIA E ARTICOLAZIONE

La metodologia proposta dallo **Studio APS** si qualifica per la particolare attenzione posta nel:

- contestualizzare l'esperienza dei partecipanti in rapporto alle trasformazioni della realtà e ai diversi orientamenti teorici utilizzabili per comprenderla;

- sviluppare capacità di connettere ed articolare, in un'ottica multidisciplinare e multiprospettica, quadri teorici di riferimento diversi;
- sviluppare capacità d'azione nei contesti lavorativi, valorizzando la riflessività per orientarsi in situazioni di grande incertezza e permettendo a ciascuno di riconoscere e mobilitare le proprie risorse.

In quest'ottica il percorso, **Agire nelle organizzazioni**, propone un contesto formativo innovativo fondato sull'ipotesi che processi di apprendimento, finalizzati a favorire decostruzioni e rigenerazioni di prospettive per affrontare le attuali complessità sociali e organizzative, possano essere favoriti, più che da percorsi caratterizzati da acculturazioni graduali e incrementali, da movimenti cognitivi ed emotivi variabili, orientati a favorire acquisizioni anche per salti, attraverso la valorizzazione delle dimensioni intuitive e la cura di ricomposizioni progressive.

Questo percorso formativo mette pertanto a disposizione differenti spazi di lavoro organizzati all'interno di **due fasi** della durata ciascuna di un anno. La partecipazione al percorso di formazione può essere limitata solo alla prima fase o può comprendere anche la seconda.

FASE 1 > AGIRE NELLE ORGANIZZAZIONI

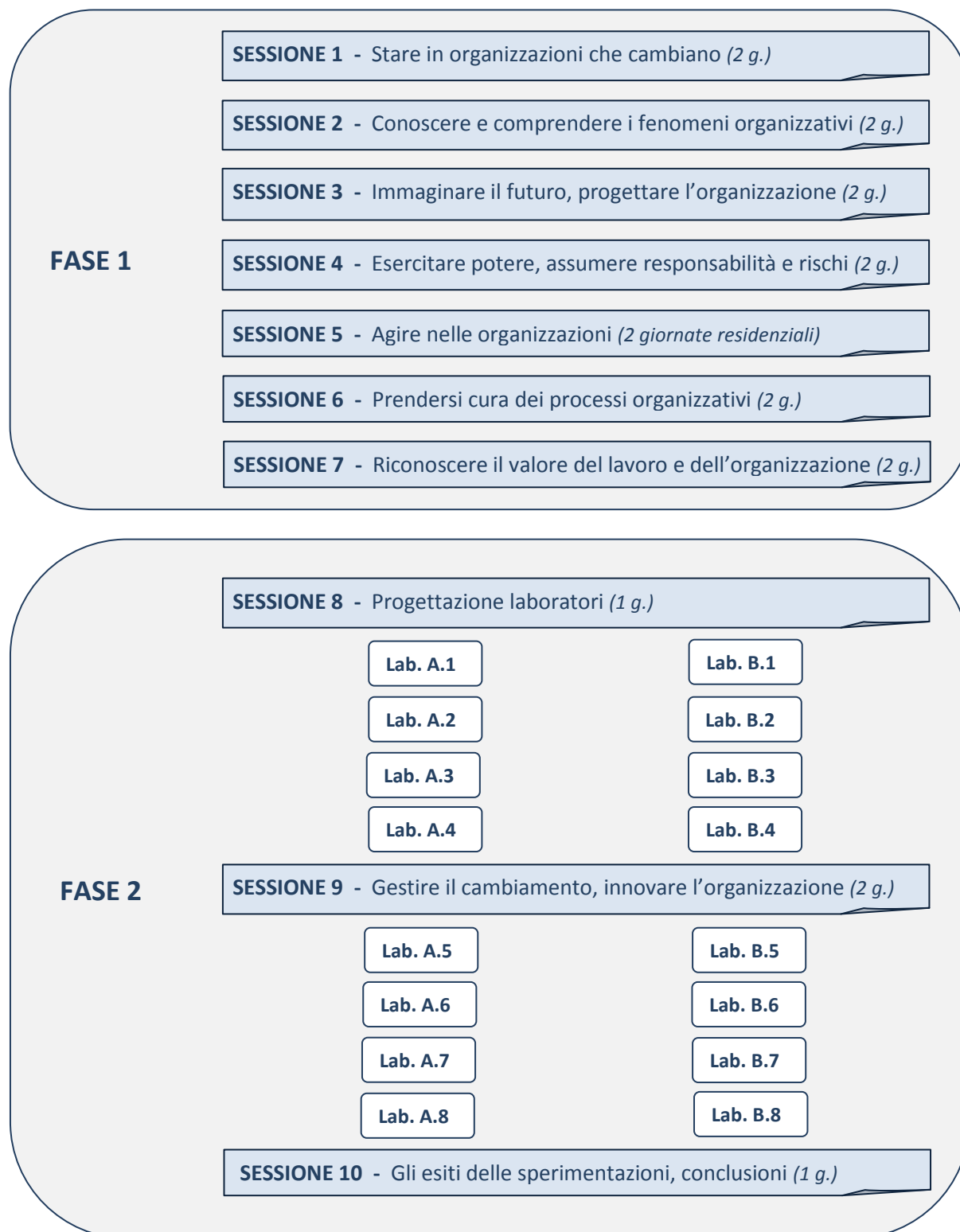
- ⇒ La **prima fase** è prioritariamente finalizzata a decostruire e rigenerare i riferimenti paradigmatici che orientano le prospettive con cui si osservano, interpretano e rappresentano i fenomeni organizzativi per riformulare ipotesi e azioni capaci di attivare processi di cambiamento nelle organizzazioni.
- ⇒ Alla prima fase del percorso potranno accedere un massimo di **16 partecipanti**, il gruppo così costituito sarà condotto, in tutte le sessioni di lavoro previste, da un formatore dello Studio APS.
- ⇒ La prima fase comprenderà **7 sessioni tematiche** di 2 giorni ciascuna e la partecipazione alla **Giornata di Studio**, in tutto **15 giornate** formative.
- ⇒ Ogni sessione tematica ospiterà **un contributo di un esperto** sul tema dell'incontro, tali contributi (forniti da professionisti dello Studio APS e appartenenti ad altre organizzazioni) impegneranno il gruppo di lavoro per mezza giornata e saranno accompagnati da specifiche dispense che articoleranno i contenuti proposti.
- ⇒ La quinta sessione sarà **residenziale** e sarà interamente condotta da due formatori, il conduttore del percorso e un esperto del tema oggetto dell'incontro.
- ⇒ Nel corso della prima fase, per ogni partecipante, sono previsti **3 colloqui** con il conduttore del percorso.

FASE 2 > AGIRE NELLE ORGANIZZAZIONI

- ⇒ La **seconda fase** è prioritariamente finalizzata a sperimentare capacità di azione innovative nelle organizzazioni.
- ⇒ Con i partecipanti saranno costituiti **2 laboratori** (ciascuno composto da 7/8 partecipanti), condotti da consulenti dello Studio APS, dedicati ad accompagnare le sperimentazioni nei contesti organizzativi dei partecipanti.
- ⇒ La seconda fase del percorso formativo comprenderà complessivamente **13 giornate** di lavoro così articolate:
 - **una sessione iniziale** di una giornata dedicata alla **progettazione** del percorso di lavoro dei due laboratori;
 - **8 sessioni di lavoro** di una giornata per ciascuno dei due laboratori;
 - **un seminario trasversale intermedio**, di due giornate, curato dal conduttore della prima fase del percorso formativo e da un esperto del tema da approfondire;
 - **un seminario trasversale conclusivo**, di una giornata, curato dal conduttore della prima fase del percorso formativo e dai consulenti che hanno condotto i 2 laboratori;
 - la partecipazione alla **Giornata di Studio**
- ⇒ Nel corso della seconda fase, per ogni partecipante, sono previsti **3 colloqui** con il conduttore del laboratorio in cui è inserito.

PROGRAMMA

Il seguente schema evidenzia il programma delle attività previste nei due anni del percorso formativo **Agire nelle Organizzazioni**, specificando i temi delle sessioni di lavoro della prima fase.



MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE

Per l'iscrizione è richiesto un colloquio preliminare con un responsabile del percorso formativo, Agire nelle Organizzazioni, finalizzato ad approfondire le attese delle persone interessate e a verificarne la congruenza con gli obiettivi e la metodologia di questa proposta dello Studio APS.

La conferma dell'iscrizione avverrà dopo il colloquio preliminare. In tale occasione sarà comunicato anche il calendario degli incontri iniziali, l'avvio di questa iniziativa è previsto per la **primavera del 2012**.

COSTI E ISCRIZIONI

Il costo della partecipazione al percorso formativo Agire nelle Organizzazioni è previsto in **Euro 3.600,00 + IVA annuali**. Per chi non potesse usufruire del sostegno dell'organizzazione di appartenenza è prevista una riduzione del 25% della tariffa. Sono inoltre disponibili borse di studio per le persone che, pur essendo interessate al progetto delineato, si trovassero in difficoltà economica.

Le tariffe e le modalità di pagamento andranno concordate nell'ambito del colloquio iniziale.

STAFF

La gestione del percorso formativo, la conduzione dei gruppi di lavoro che saranno istituiti e la predisposizione dei contenuti teorici previsti nelle diverse sessioni di lavoro saranno a cura di uno staff composto dai seguenti professionisti dello **Studio APS**: Marco Brunod, Francesco d'Angella, Claudia Marabini, Achille Orsenigo. Questi professionisti interverranno con ruoli e funzioni diverse nel percorso formativo Agire nelle Organizzazioni.

In alcune sessioni del percorso sono previsti specifici apporti teorici ed esperienziali a cura di:

- Emanuele Bignamini > *Psichiatra e psicoanalista, Direttore del Dipartimento Dipendenze 1 ASL TO2.*
- Francesca Cardona > *Consulente organizzativo e formatore. Docente presso il Tavistock & Portman Trust (MA & Professional Doctorate); Coach alla London Business School.*
- Franca Olivetti Manoukian > *Consulente organizzativo e formatore. Socia dello Studio APS.*
- Giorgio Monti > *Director Engineering Procurement and Construction Techint.*
- Alberto Musso > *Presidente e Amministratore Delegato di Tarros S.p.A., membro del Comitato dell'Autorità Portuale della Spezia.*
- Marco Revelli > *Professore Ordinario Scienze dell'Amministrazione Università del Piemonte Orientale.*