

Un approccio innovativo allo sviluppo organizzativo e alla motivazione: la formazione-sviluppo

di Erica Rizziato*

Il presente lavoro propone una metodologia per il cambiamento organizzativo, denominata formazione-sviluppo (FS), che deriva dal progetto Ceris-CNR “Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo”¹.

La FS è una modalità formativa adatta a creare capacità di guida e gestione di processi di sviluppo organizzativo.

Il progetto Ceris-CNR, avviato nel 2000 è partito dall’analisi delle criticità dei modelli di sviluppo oggi prevalentemente applicati ed ha visto la collaborazione di esperti nazionali ed internazionali nel campo dello sviluppo organizzativo, locale e della formazione.

Una delle importanti criticità nei programmi di cambiamento comunemente utilizzati si è rilevata essere la demotivazione a trasformare i cambiamenti organizzativi e le scarse ricadute sul cliente.

Dal progetto è emerso che sono due gli elementi fondanti della motivazione lavorativa:

1-la percezione dell’utilità sociale del proprio lavoro;

2-il poter essere attivi nello sviluppo del proprio processo di lavoro orientato dal cliente.

La FS considera quindi tali aspetti ed è il risultato di efficaci sperimentazioni in vari contesti, oltre che di sviluppo organizzativo, in quanto è stata applicata anche allo sviluppo locale ed al placement.

Importanti elementi di ispirazione dell’approccio elaborato sono state la brillante esperienza di Adriano Olivetti in Italia, di B.J. Lievegoed in Olanda, e successive rielaborazioni in Bekman, quali *best practices* di via europea al cambiamento.

Concetti e visioni di riferimento

L’approccio elaborato (FS) ha come fondamento una visione del lavoratore e dell’organizzazione come delle realtà in continua evoluzione sinergica, laddove *l’identità dell’organizzazione* è data dal produrre beni e servizi utili alla società e *l’immagine del lavoratore* viene proposta come essere in continua trasformazione, con dei propri obiettivi, che può evolversi solo se gli è permesso di essere creativo anche nel lavoro, prendendosi delle responsabilità ed impegnandosi con gli altri per una meta comune.

Ci si muove nella cultura della complessità, con un approccio sperimentale generativo del nuovo, ispirato alle action science che propone un nuovo ruolo della leadership. L’approccio si situa nelle innovazioni e sviluppi dell’organization development.

L’ottica dello sviluppo viene orientata in modo equilibrato su tre livelli: creare valore aggiunto per il cliente, per lo sviluppo del personale e perseguire il raggiungimento degli obiettivi economici stabiliti.

Il consulente/formatore non si proporrà come l’“esperto che offre soluzioni”, ma come un facilitatore del cambiamento che affianca i responsabili dell’organizzazione nel trasformare i processi e i comportamenti lavorativi in una prospettiva di *learning by doing*.

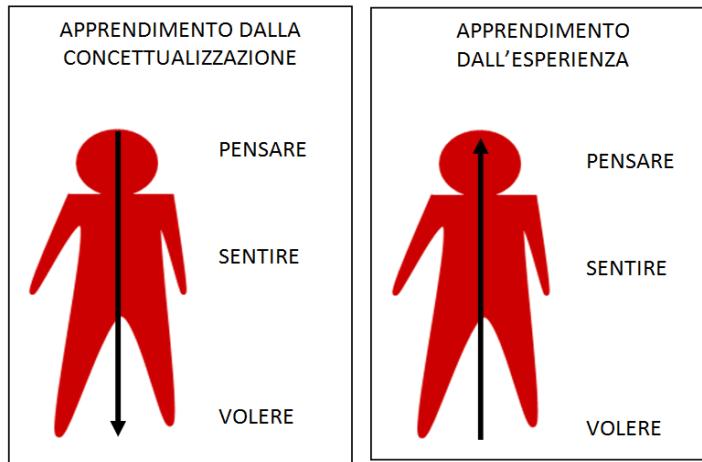
In tal senso si promuove, come sostiene anche P. Senge, il passaggio dall’apprendimento attraverso l’insegnamento all’apprendimento attraverso l’azione (fig.1), passaggio che si ritiene importante, anche perché il fatto di coinvolgere le persone nel miglioramento dei propri processi di lavoro, in modo che possano percepire l’utilità sociale del proprio agire organizzativo, è risultato essere uno dei fattori maggiormente motivanti.

* Si occupa, presso il CERIS-CNR di ricerca sullo sviluppo organizzativo, locale e sul placement.

¹ L’articolazione del progetto e l’approccio derivato sono stati pubblicati nel testo *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*, di E. Rizziato, Franco Angeli, 2009.

Approfondimenti sulla formazione-sviluppo si possono trovare nel paper *La formazione-sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorativa* Working Paper Ceris n.3/2010 di E. Rizziato

Fig.1



L'ottica evolutiva dell'uomo e dell'organizzazione ed il loro interagire come sistemi complessi, permettono di individuare nell'azione sperimentale che l'individuo realizza, un momento chiave che rende esplicite molte variabili soggettive e relazionali offrendo la prospettiva per svilupparle.

Il favorire lo sviluppo sinergico dei processi e comportamenti lavorativi si configura come un percorso generativo di organizzazioni cosiddette "adulte"², dove il progressivo svilupparsi della coscienza individuale nei processi organizzativi potrà favorire la nascita di varie forme di co-imprenditorialità.

La situazione che generalmente si incontra è di organizzazioni di forma piramidale, più o meno strutturate per funzioni e relativi processi di lavoro, che, pur razionalizzando come necessario le attività rispetto alla fase pionieristica dell'organizzazione, presentano chiari segni di disconnessione tra le parti e frammentazione del processo del cliente, con conseguenti effetti negativi sulla motivazione lavorativa.

La formazione sviluppo agirà come un "connettore" e ordinatore delle variabili in gioco considerando come elemento di partenza le esigenze di sviluppo viste nella prospettiva del cliente. Il consulente/formatore avrà il compito di interloquire con il vertice rispetto a tali esigenze disegnando un processo di intervento adeguato alla situazione specifica.

Vediamo di descrivere gli elementi di riferimento del disegno di tali processo e come esso si svolge con il ciclo della formazione-sviluppo.

Lo scenario rispetto al quale lavorerà il consulente/formatore per disegnare il ciclo della FS si caratterizza secondo quattro elementi, tra loro collegati, descritti nei paragrafi seguenti: la creazione di comunità orizzontali di responsabili, il processo antropocentrico di sviluppo e l'infrastruttura del cambiamento, la realizzazione di una organizzazione integrata, il collegamento tra sviluppo individuale ed organizzativo con l'approccio biografico. A tali quattro elementi si riferiscono rispettivamente alle figure 2, 3, 4 e 6, di seguito riportate. Infine verrà descritto nelle sue linee generali il ciclo della formazione sviluppo riportato nella fig. 7.

² Per approfondimenti vedi, *Developing Organisation*, di Lievegoed B.C.J., (1973, Tavistock, Londra (trad. it. Verso nuove strutture organizzative. Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro, Natura e Cultura, Alassio, 2001).

Fig.2 La comunità orizzontale dei responsabili

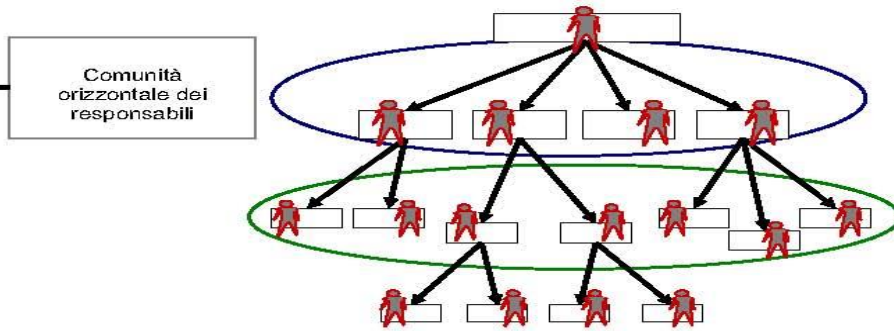


Fig. 3 – Il processo antropocentrico di sviluppo

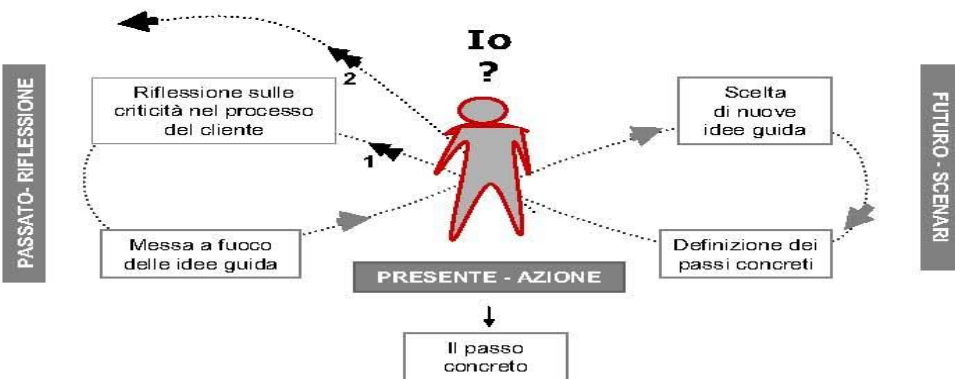
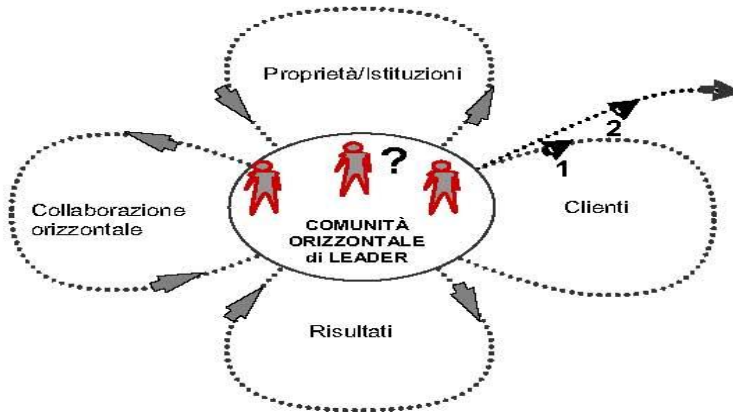


Fig. 4 – L'organizzazione integrata



La creazione della comunità dei responsabili

Il primo passo da fare sarà aiutare l'interlocutore dell'organizzazione ad avere una percezione ampia di come il cliente/utente si rapporta alla comunità lavorativa e delle criticità relative, laddove ogni settore ha difficoltà a concepire e attuare in modo connesso e fluido un processo di lavoro al di là del proprio ambito. Si cercherà, quindi, di creare una comunità di responsabili, trasversale alle funzioni (*comunità orizzontale dei responsabili*) (fig. 2), che verrà sollecitata a mettere al centro delle proprie riflessioni il miglioramento del rapporto con il cliente, quale processo chiave che dà l'identità all'organizzazione, in un'ottica orizzontale rispetto alle funzioni; tale comunità dovrà pensare a come avviare i processi orizzontali attivando i lavoratori a vari livelli. Tale modo di pensare e agire risulta molto efficace, in quanto evidentemente adatto alla natura orizzontale del processo economico, che si articola da un fornitore a un cliente, tramite il valore aggiunto dell'organizzazione.

Fornitore → Valore aggiunto dell'organizzazione → Cliente

Ciò andrà di pari passo con la proposta di un diverso stile manageriale, che non consisterà più nel dirigere e controllare, ma nell'affidare delle responsabilità dei processi orizzontali, da definire e sviluppare, a collaboratori con qualità adatte, che dovranno avere molta autonomia di movimento e la possibilità di avviare sperimentazioni nell'ambito di condizioni stabilite. I responsabili dei processi orizzontali (proprietari di processo) avranno anche il compito di coinvolgere, a mano a mano, i colleghi. Si tratta di un stile di gestione che si può definire orizzontale rispetto a quello classico, verticale, che assegna compiti precisi, definiti, non favorendo iniziative personali, pianificando le attività con precisi obiettivi, senza lasciare spazi di sperimentazione del nuovo. Con entrambi i gruppi, anche se con le dovute differenze, si lavorerà formando una leadership orizzontale, intesa come capacità di gestione dei processi dove altri si possano attivare e non più gestione di persone.

Si riportano in sintesi le quattro qualità della leadership orizzontale³ quale risultato di un lavoro approfondito su specifiche "capacità sociali" generate nel percorso della FS, che verranno brevemente descritte di seguito:

1. *capacità di ispirare*: dare esempi concreti per illuminare i lavoratori sullo spirito dell'azienda, riuscire ad avere una visione del futuro e "muovere" le persone in quella direzione, creare incontri nei quali ci siano opportunità di innovazione, avere contatti regolari con i clienti per aggiornare la propria ispirazione;
2. *capacità di accompagnare*: avere incontri regolari con i collaboratori nei quali si creano occasioni di apprendimento, saper resistere alla tentazione di prendere in mano le decisioni e aiutare gli altri a prenderle nel loro ambito di responsabilità, saper trasformare gli "errori" in possibilità di apprendimento, saper dare suggerimenti pratici nei quali emerga e sia visibile l'identità dell'azienda e le occasioni di sviluppo per i lavoratori;
3. *capacità di intervenire*: sapersi confrontare con le persone in modo tale che esse debbano fare delle scelte significative nel loro commitment all'organizzazione, riuscire a dire a qualcuno che non è nel posto giusto, riuscire a fare veloci e chiari interventi se si manifestano atteggiamenti dannosi per l'organizzazione, selezionare le persone giuste e se non è così riuscire a dirlo senza esitazione;
4. *capacità di guidare*: riuscire a organizzare forme di cooperazione autonome e processi nell'ambito di confini e condizioni chiare; vigilare per orientare sempre i processi di lavoro in modo che ci sia più valore aggiunto per clienti, lavoratori, fornitori e profitto.

La scelta dei proprietari di processo non cadrà necessariamente sulle persone che hanno responsabilità in senso gerarchico, ma su quelle con talenti idonei a orientarsi nel nuovo, a creare percorsi diversi, a confrontarsi creativamente con i problemi e con vari interlocutori, traendone delle opportunità di sviluppo per il cliente, i risultati aziendali e i colleghi.

Il consulente lavorerà in parallelo alla creazione della comunità orizzontale dei responsabili ed a quella dei proprietari di processo creando momenti sistematici e ritmici di sinergia tra i due gruppi;

³ Per approfondimenti vedi *The Horizontal leadership book*, di A. Bekman, Alertverlag, Berlin, 2010

ciò permetterà di far emergere possibili nuove configurazioni della struttura organizzativa e comunque avvierà processi di lavoro innovativi con immediata ricaduta positiva sui clienti.

Per la creazione della comunità orizzontale dei responsabili si tratterà di prevedere un ritmo di incontri nei quali il gruppo potrà creare visioni comuni e stabilire passi concreti tenendo presente lo sviluppo di tre livelli chiave dell'organizzazione: il cliente, il personale ed il fatturato. Si avvierà così un percorso importante di "connessione culturale" che porterà man mano a far coincidere la vision espressa con quella vissuta.

L'obiettivo sarà creare una comunità lavorativa che trae il suo senso nell'agire per la società offrendo prodotti e/o servizi utili e da questo trae il suo compenso economico; la crescita non andrà però a discapito della comunità interna e verrà sviluppata in modo sinergico.

Per la creazione della comunità dei proprietari di processo si tratterà di favorire incontri sistematici per sostenere l'apprendimento reciproco su problematiche comuni, legate allo sviluppo dei processi orizzontali: come cogliere la reale domanda di cambiamento insita nell'organizzazione, come investigarla, come coinvolgere i colleghi, come sperimentare nuovi processi, come ri-orientarli in base ai primi risultati.

La comunità di responsabili promuoverà altre comunità interne, secondo il grado di complessità della situazione e secondo le esigenze dei clienti.

Il processo antropocentrico di sviluppo e l'infrastruttura del cambiamento

L'avvio dei processi orizzontali verrà promosso dai *proprietari di processo* attraverso il *processo antropocentrico di sviluppo* (Fig. 3), inteso come un modo di lavorare per trasformare i processi di lavoro funzionali in processi orizzontali dove il cliente è elemento ordinatore ed il processo che egli sperimenta in contatto con l'azienda è presidiato adeguatamente.

Il consulente stimolerà l'emersione di una domanda di cambiamento a partire da esigenze non soddisfatte del cliente (punto centrale), che si esprimono normalmente in problemi e criticità ricorrenti; promuoverà poi nei *proprietari di processo* un atteggiamento riflessivo rispetto alle fasi del processo di lavoro dove si manifestano i problemi (foglia di sinistra, passato-riflessione). Ciò verrà attuato con una descrizione dei fatti scevra il più possibile da giudizi ed interpretazioni; potranno essere previsti momenti di investigazione che il *proprietario del processo* effettuerà coinvolgendo gli interlocutori interessati; dagli elementi emersi, nell'ambito di gruppi di lavoro composti da persone coinvolte a vario titolo nelle attività legate ai cambiamenti da effettuare, si identificheranno le idee guida retrostanti le criticità emerse; il *proprietario di processo* verrà quindi aiutato, dai suggerimenti del gruppo di lavoro con il sostegno del consulente, a mettere a fuoco delle nuove idee guida, che possano dar vita a processi organizzativi volti al miglioramento del processo del cliente, definendo a tal fine dei passi concreti (foglia di destra, futuro-scenari). Si passerà poi all'azione sperimentale (punto centrale, presente-azione), ripercorrendo nuovamente le 3 fasi, fino ad esito positivo delle sperimentazioni, ossia al superamento del problema e criticità ricorrenti inizialmente rilevati.

Così, in un ritmo tra riflessione sui fatti passati, definizione di scenari futuri e azione con passi concreti sperimentali, si snoda il *processo antropocentrico di sviluppo* organizzativo attraverso una presa di coscienza dei lavoratori delle azioni necessarie a realizzare il cambiamento; tale strumento sarà la base del lavoro sperimentale nel ciclo della formazione-sviluppo descritto di seguito.

Le sperimentazioni avviate con il metodo del *processo antropocentrico di sviluppo* saranno sostenute dalla *comunità dei responsabili* e da quella dei *proprietari di processo* nell'ambito di quella che definiamo *infrastruttura del cambiamento*, ossia uno spazio di incontri ritmici, nell'ambito dei quali i vari attori potranno confrontarsi al di fuori degli schemi operativi normali di gestione dell'organizzazione, che spesso sono la fonte dei problemi che si vogliono risolvere. In tale contesto sarà possibile trasformare le relazioni organizzative in connessione con le sperimentazioni positive e/o ri-orientarle. *L'infrastruttura del cambiamento* permette di creare lo spazio di riflessione necessario a far confluire gli sforzi della sperimentazione affrontando le criticità e sostenendo i *proprietari di processo* con consigli su come procedere; permette altresì ai responsabili di seguire i nuovi percorsi intervenendo per eventuali ri-orientamenti creando una visione unitaria del cambiamento; sarà fondamentale l'esercizio delle *capacità sociali*, di seguito descritte, per

rendere gli incontri snelli, essenziali ed operativi.

Così, a mano a mano, sarà possibile per l'organizzazione imparare a "riflettere su sé stessa" e trasformarsi in modo generativo e quindi partecipato, con un profondo rinnovamento culturale vissuto nei comportamenti e nelle competenze.

La creazione di un'organizzazione integrata

L'obiettivo a cui tendere attraverso il *processo antropocentrico di sviluppo* e gli incontri nell'ambito dell'*infrastruttura di cambiamento* sarà una modalità organizzativa generata dall'integrazione dell'elemento sociale in quello organizzativo, nel corso delle sperimentazioni avviate per creare processi di sviluppo, come precedentemente indicato.

Le sperimentazioni realizzate con esito positivo verranno poi estese, riprogettando i processi di lavoro e realizzando il cambiamento in senso ampio; ciò avverrà nell'ambito dell'*infrastruttura del cambiamento*. Chi ha seguito le fasi di sperimentazione avrà il compito di sostenere i colleghi tramite incontri di formazione, workshop informativi, seminari di affiancamento.

La nuova realtà organizzativa (fig.4) tenderà a separare chi ha il governo dell'organizzazione (proprietà nel privato, cariche istituzionali nel pubblico) e chi si occuperà di gestione; la guida non sarà più al vertice di una piramide suddivisa in funzioni, ma si tratterà di una comunità di leader orizzontale. Essa si porrà come snodo tra le istanze di chi ha il governo dell'organizzazione, che si occuperà di fissare obiettivi e linee strategiche, le necessità dei clienti, i processi di collaborazione e il raggiungimento dei risultati prefissi, così come indicato nella figura.

Tale comunità orizzontale di leader potrà essere composta in maniera anche differente dall'iniziale *comunità orizzontale dei responsabili*, in relazione agli esiti delle trasformazioni avvenute con i processi di sviluppo o-orientati dal cliente. Sarà caratterizzata dall'essere il momento di sintesi della complessità organizzativa e renderà stabile l'*infrastruttura del cambiamento* impostata nella fase sperimentale, definendo una sistematicità di incontri per promuovere lo sviluppo su tre livelli: quello del cliente, quello del personale e quello economico. Le capacità ormai sviluppate di leadership orizzontale permetteranno di pensare, pianificare ed agire ispirandosi sistematicamente al miglioramento del processo del cliente, attivando le persone a prendere iniziative in tal senso, creando ambiti di sperimentazione del nuovo, lavorando secondo dei ritmi per far metabolizzare il cambiamento in modo armonico.

In tal modo i *proprietari di processo* cercheranno di trasformare gli obiettivi e le linee strategiche dell'organizzazione in risultati concreti; a sua volta gli obiettivi strategici verranno definiti più concretamente, grazie al continuo arrivo di input provenienti dall'ascolto del cliente.

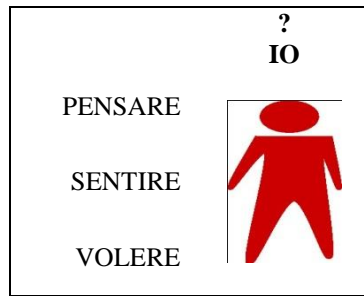
L'organizzazione integrata si svilupperà in modo organico grazie al continuo fluire osmotico dei vari elementi l'uno nell'altro, di cui la comunità orizzontale dei leader sarà elemento di sintesi e propulsione.

Il collegamento tra sviluppo organizzativo e sviluppo individuale

È stato più volte evidenziato che l'approccio proposto lavora a due livelli: allo sviluppo dei processi di lavoro e allo sviluppo individuale.

Per focalizzare le modalità di realizzazione di tale collegamento chiariamo la visione antropologica di riferimento.

Fig. 5 – Livelli di relazione dell'individuo con la realtà



Si sono considerati i tre livelli principali rispetto ai quali gli individui si rapportano alla realtà che li circonda:

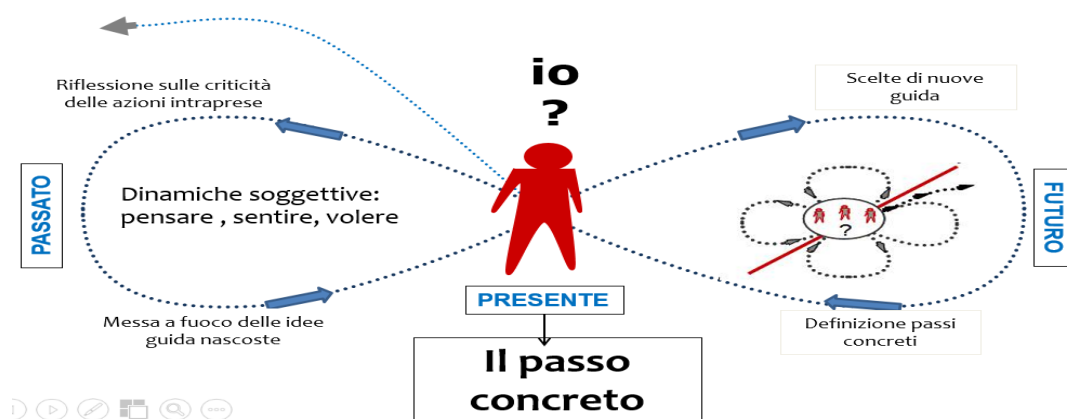
- il livello fattuale, volitivo che si determina in azioni concrete (volere);
- il livello emotivo, dove si determinano le reazioni soggettive agli eventi concreti il “sentire” individuale (sentire);
- il livello del pensare che porta a riflettere sulle esperienze vissute generando idee, valutazioni, significati (pensare).

I tre livelli vengono poi integrati dall’individualità che, in base alla proprie peculiarità e domanda di sviluppo, darà vita ai vari percorsi biografici.

Nelle relazioni lavorative spesso confondere tali piani porta conflitti e difficoltà a mettere in atto percorsi di cambiamento, in quanto emergono forme di emotività non necessariamente correlate ai fatti concreti, portando a forme di giudizio che possono bloccare l’agire organizzativo.

Con tali riferimenti, il processo antropocentrico di cambiamento proposto per trasformare i processi organizzativi viene applicato anche al cambiamento personale in ambito organizzativo (Fig. 6).

Fig.6 Il processo di sviluppo individuale



L’individuo, sollecitato ad accogliere le domande di cambiamento che l’organizzazione gli pone, laddove si riscontrano delle criticità nel suo comportamento (punto centrale), verrà supportato nell’elaborare uno sguardo retrospettivo sulle azioni poste in essere e sulle idee guida retrostanti che spesso determinano comportamenti automatici, ripetitivi ed inconsapevoli che possono ostacolare i cambiamenti auspicati (foglia di sinistra passato-riflessione); verrà quindi sostenuto ad elaborare nuove idee guida consapevoli e a definire i passi necessari per sperimentare il proprio comportamento in modo nuovo nei processi di sviluppo dell’organizzazione (foglia di destra, futuro-scenari); dovrà poi mettere in atto i cambiamenti stabiliti con il passo concreto (punto centrale, presente-azione) riflettendo sull’esito e ripercorrendo il percorso sperimentale, fino a che non sia riuscito a trasformare in modo soddisfacente il proprio comportamento nei processi di

sviluppo dei quali si occupa.

Nel fare questo sarà sostenuto dai *feedback* e suggerimenti dei colleghi coinvolti nell'ambito di sperimentazioni del nuovo, grazie alle *capacità sociali* che verranno progressivamente sviluppate nel percorso di cambiamento organizzativo. Nella riflessione sulle criticità comportamentali nei processi di sviluppo, sarà particolarmente importante da parte del consulente e dei colleghi, l'esercizio dell'ascolto attivo ai tre livelli per cogliere i pensieri, la parte emozionale e gli impulsi di volontà che verranno trasformati nei nuovi scenari che si andranno a costruire.

Fondamentale in tale percorso il lavoro sulla biografia professionale, in relazione alle fasi della vita lavorativa per identificare lo snodarsi delle peculiarità individuali nelle varie scelte effettuate ed identificare possibili sviluppi in collegamento con quelli dell'organizzazione; le dinamiche dell'organizzazione rappresentano il futuro a cui collegare i propri scenari biografici, che verranno resi concreti dai passi che saranno stabiliti in un arco di tempo definito nell'ambito delle sperimentazioni.

Si attuerà quindi un percorso ritmico tra riflessione sul passato, prospezione futura e azioni nel presente delle persone coinvolte nel cambiamento, in parallelo all'analogo percorso avviato sui processi organizzativi, che sosterrà lo sviluppo della biografia professionale degli individui progressivamente coinvolti (linea trasversale sull'individuo in Fig. 6).

Il consulente/formatore dovrà inoltre analizzare con la *comunità orizzontale dei responsabili* e con i *proprietari di processo* le peculiarità della biografia passata dell'organizzazione focalizzando gli elementi caratterizzanti della sua identità e cercare con loro i collegamenti per definire quella futura, in relazione alle potenzialità delle persone; così a mano a mano si profilerà la biografia dell'organizzazione come risultato delle biografie degli individui che la compongono (linea trasversale sull'organizzazione a quadrifoglio in Fig. 6).

Per il consulente il cercare di collegare la biografia degli individui a quella dell'organizzazione, unitamente al promuovere lo sviluppo delle altre *capacità sociali* è lo strumento base per creare un senso di comunità lavorativa, perché si rende evidente quanto il cambiamento individuale sia favorito dagli stimoli dell'organizzazione e dal supporto dei colleghi e viceversa.

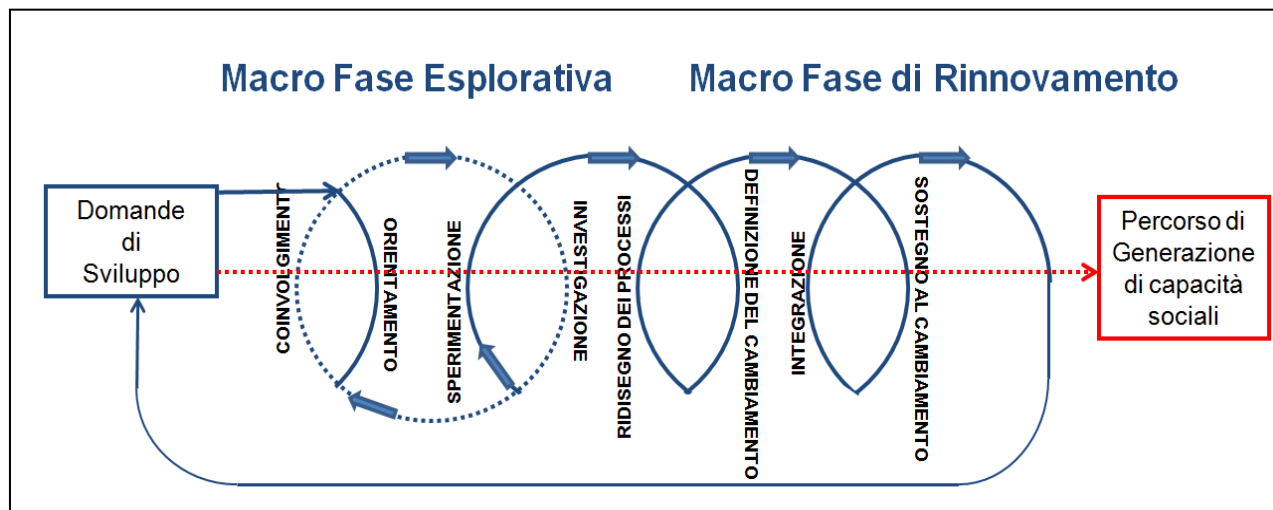
Verrà quindi promossa, per quanto possibile, una parallelità dei due sviluppi biografici innescando una trasformazione virtuosa ed una co-creazione *individuo-comunità lavorativa*.

Il ciclo della formazione /sviluppo e la generazione delle capacità sociali

La realizzazione di quanto sopra descritto sarà possibile grazie ad un approccio ciclico della formazione-sviluppo nel quale si collocano gli elementi precedentemente presentati (fig.7).

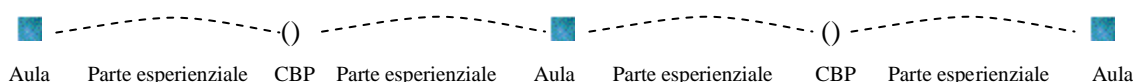
Il consulente/formatore dopo i primi incontri con la dirigenza per definire gli ambiti dell'intervento di cambiamento co-progetterà il ciclo della formazione-sviluppo (FS) in relazione alle specifiche esigenze dell'azienda, che vedrà coinvolte la comunità dei responsabili e quella dei proprietari di processo (o sviluppatori). Strumenti fondamentali di lavoro saranno il processo antropocentrico di sviluppo organizzativo e quello di sviluppo individuale.

Fig. 7 Il ciclo della formazione -sviluppo



Si tratta di un processo formativo che prevede un ritmo alternato di aula, momenti esplorativi nella propria realtà lavorativa ed affiancamento allo sviluppo individuale nei processi lavorativi, definito *coaching biografico professionale* (CBP), come riportato nella figura 8.

Fig.8 – Il ritmo del processo formativo della formazione -sviluppo



I formandi metteranno a fuoco dei processi sui quali lavorare, dei quali diverranno responsabili (*proprietari di processo*), la cui gestione e sviluppo rappresenterà un fondamentale strumento di lavoro ed apprendimento.

Il percorso si articolerà in 2 macro fasi:

una macro fase esplorativa suddivisa in

1. fase di orientamento e coinvolgimento degli attori chiave;
2. fase di investigazione e sperimentazione.

una macrofase di rinnovamento suddivisa in

1. fase di definizione del cambiamento e ridisegno dei processi;
2. fase di sostegno al cambiamento ed integrazione.

Trasversalmente alle due macrofasi si snoda il percorso di apprendimento dei formandi, che assumono il ruolo di *proprietari di processo* acquisendo progressivamente delle specifiche *capacità sociali*. Tale percorso di apprendimento verrà sostenuto sia in lavori di gruppo, che a livello individuale, nell'ambito di momenti sistematici di riflessione sulla realtà nel contesto del ritmo aula-parte esperienziale-coaching biografico-professionale.

La macrofase esplorativa

Il percorso inizia invitando i partecipanti a riflettere sulle criticità prevalenti che vive

l'organizzazione e a verificarne i riflessi nel processo del proprio cliente; spesso è necessario in via preliminare aiutare la messa a fuoco di chi è il cliente e delle sue caratteristiche. Per approfondire la natura delle criticità rilevate, sarà necessario coinvolgere altre persone per investigare, condividere ed eventualmente ri-orientare la domanda di cambiamento che ne può derivare; sarà fondamentale a tal fine aiutare i formandi a riferirsi a situazioni concrete e a non lavorare sulle proprie rappresentazioni, attivandosi nella fase successiva all'aula a interagire con colleghi, capi, fornitori, clienti.

Nella fase di orientamento vengono inserite eventualmente le conoscenze che necessitano alla specifica aula, collegandole alla domanda di cambiamento che emergerà.

Nel corso delle fasi di orientamento, coinvolgimento ed investigazione sarà importante lavorare secondo quanto identificato con l'approccio antropocentrico di sviluppo, che prevede che a partire dalla identificazione di criticità nel processo del cliente si identifichino le "guide nascoste"⁴, ossia i principi ispiratori di quel processo; si passerà poi a mettere a fuoco delle guide scelte al fine di far orientare le modalità organizzative dalle esigenze del cliente per realizzare miglioramenti che andranno poi sperimentati. Nel far questo ogni partecipante definirà in ogni incontro d'aula quale sarà il passo concreto che intende realizzare prima dell'incontro successivo (ad es. contattare un referente, un cliente, parlare con dei colleghi per verificare la loro percezione del problema, coinvolgere nella messa a fuoco di possibili miglioramenti un responsabile, ecc.).

In particolare, dopo le fasi di orientamento, coinvolgimento ed investigazione, nelle quali vengono coinvolte varie persone e condivisa ed estrapolata la domanda di cambiamento, si definiranno dei processi di sviluppo (innovazione di processo o processo innovativo) che verranno sperimentati; si passerà quindi da una domanda di cambiamento ad un processo sperimentale; nei momenti d'aula, i *proprietari di processo* verranno quindi aiutati a definire i criteri della sperimentazione e del monitoraggio della stessa: essenziale sarà definire un ritmo che permetterà di sostenere il nuovo percorso al di fuori degli impegni funzionali nell'organizzazione; mantenere il ritmo di monitoraggio (che prevederà incontri con colleghi e responsabili) è una delle cose più importanti per permettere di realizzare un processo di cambiamento.

La macro fase esplorativa si sviluppa quindi come un microciclo che riprenderà momenti di orientamento sulla domanda di cambiamento, momenti di investigazione e coinvolgimento, nonché sperimentazione, fino a raggiungere un esito soddisfacente e condiviso, con i responsabili aziendali ed il personale.

La macrofase di rinnovamento

Inizia poi la macro fase di rinnovamento nella quale le decisioni prese sul cambiamento vengono estese ai vari livelli organizzativi; verrà quindi definito l'ambito di estensione del cambiamento e di conseguenza ridisegnati i processi basandosi sulle esperienze della sperimentazione.

I formandi/*proprietari di processo* verranno affiancati in aula a progettare il cambiamento da estendere in termini di sostegno a trasformazioni di ruolo tramite interventi di formazione e supporto allo sviluppo individuale dei colleghi, nonché poi integrare il tutto nella struttura esistente ed a consolidarlo tramite incontri mirati di riorganizzazione e condivisione delle modalità per concretizzare il cambiamento; molti aspetti saranno già integrati nell'esistente grazie alla fase di sperimentazione, che avrà coinvolto le persone rilevanti.

Anche qui definire il ritmo della trasformazione con gli attori chiave giocherà un ruolo fondamentale.

L'aula rappresenterà il momento di progettazione e riflessione e la parte esperienziale sarà l'implementazione dei processi a regime; negli incontri di CBP sarà sempre proposto il sostegno individuale sulle criticità riscontrate nella parte esperienziale, con il supporto del gruppo di apprendimento, ormai consolidato.

⁴ In particolare si cercherà di mettere in rilievo se quel processo è ispirato dall'idea di facilitare il rapporto con il cliente/utente o piuttosto risponde a logiche di ottimizzazione interna a scapito del cliente stesso.

Processo di generazione delle capacità sociali

Trasversalmente alle due macrofasi i proprietari di processo acquisiranno man mano delle capacità di interazione consapevole e quindi saranno in grado di generare e gestire processi di sviluppo. Saranno in grado di generare un'evoluzione continua della realtà organizzativa in relazione alla comunità interna ed esterna.

Le *capacità sociali* aiuteranno a saper riconoscere i tre livelli di interazione con la realtà (vedi fig.5) ed a rapportarsi agli altri con consapevolezza, in modo da favorire la definizione sistematica delle azioni necessarie al cambiamento in modo organico al soggetto generarsi di nuove capacità.

Si descrivono di seguito sinteticamente alcune delle principali *capacità sociali* sulle quali si lavora durante il ciclo della formazione-sviluppo.

Capacità di osservare il livello fattuale e di lavorare con le domande: saper osservare la realtà in modo da cogliere le domande che certe situazioni problematiche pongono, senza cercare immediate soluzioni, ma investigandole adeguatamente con gli attori chiave (clienti, colleghi, capi, fornitori); nell'investigare si dovrà aiutare l'interlocutore a non parlare delle proprie rappresentazioni del problema, ma a scendere sul piano reale con esempi concreti, evocando fatti e persone.

Capacità di ascolto attivo: sviluppare una modalità di ascolto scevra da pregiudizi e mirante a creare uno spazio dove l'altro si possa esprimere; a tal fine si propone di ascoltare su tre livelli: quello del contenuto, per verificare la chiarezza di quanto espresso, quello emotivo, per cogliere il coinvolgimento ed il legame di interesse dell'interlocutore e quello della volontà, cercando di percepire se chi parla ha intenzione di muovere dei passi in relazione al problema in questione.

Capacità di collegare le domande di cambiamento a percorsi di sviluppo sperimentali: riuscire a collegare le domande emerse e investigate a delle azioni concrete sperimentali, che possano portare al miglioramento della situazione, coinvolgendo la comunità lavorativa, creando un ritmo tra azione e riflessione.

Capacità di identificare e definire i principi guida dei processi e dei comportamenti: saper riflettere sistematicamente sulle criticità del processo del cliente e dei propri comportamenti, identificandone le "guide nascoste", ossia i principi guidanti, inconsapevoli, per definirne altri, scelti, in relazione ai miglioramenti che si vogliono realizzare.

Capacità di collegamento tra biografia individuale e biografia dell'organizzazione: esplorare possibili scenari di convergenza virtuosa tra le biografie professionali e le necessità organizzative, considerando le fasi della vita lavorativa le persone verranno inoltre sostenute nell'esplorare i momenti più significativi nei quali si è mostrata la propria individualità come orientamento peculiare in un percorso evolutivo nel passato, per valutare quali scenari futuri, coerentemente, si possano creare, anche e soprattutto in relazione ai passaggi biografici che riguardano l'organizzazione (le caratteristiche del fondatore-pioniere, i suoi principi ispiratori in relazione al prodotto e/o servizio offerto, i punti di svolta significativi dell'organizzazione in relazione alle persone che li hanno promossi).

Allo sviluppo delle suddette capacità sarà funzionale l'acquisizione di nuove modalità di dialogo nei gruppi di lavoro che si baserà sullo sviluppo parallelo di altre capacità.

Capacità di dare suggerimenti e feedback: si dovranno evitare discussioni, concentrandosi invece nel dare suggerimenti e feedback all'altro per intraprendere dei passi sperimentali; sarà a tal fine essenziale che ognuno abbia chiare responsabilità nei processi di sviluppo, in modo che si concentri l'attenzione sui suggerimenti per azioni da intraprendere.

Capacità di descrivere per immagini: verrà esercitata la pratica di descrivere per immagini, che rendono vivi e significativi gli esempi concreti, spostando l'attenzione dall'astrazione alla realtà; ci si concentrerà su "dove", "quando", "cosa", "chi", cercando di ricostruire i fatti al di là delle proprie rappresentazioni o emozioni; ciò renderà possibile relativizzare il proprio giudizio, creando una situazione il più possibile oggettiva da poter condividere con il gruppo di lavoro.

Capacità di caratterizzare: in relazione alla descrizione per immagini le persone verranno poi aiutate a caratterizzare quanto ascoltato, quale attività prettamente individuale, in quanto rispetto ad

una stessa immagine ognuno viene colpito da particolari diversi; si tratterà di definire gli aspetti peculiari delle situazioni evitando di giudicarle, restituendo così all'interlocutore una visione soggettiva di un fatto oggettivo che lo riguarda e che lo può aiutare ad identificare le guide nascoste sopramenzionate ed osservare lo stesso sotto vari punti di vista.

Come elemento di sintesi dell'acquisizione delle suddette capacità e della visione dell'organizzazione proposta, si svilupperà la *capacità di leadership orizzontale*, che permetterà di attivare e guidare nuovi processi organizzativi derivanti da una rilettura trasversale delle attività interne, a partire dalla prospettiva di creare miglioramento per il cliente, coinvolgendo i lavoratori in un percorso sinergico virtuoso.

Le *capacità sociali* dovranno venire acquisite in primis da chi propone e sostiene l'intervento che, per portare movimento e sviluppo nell'organizzazione, dovrà essere in grado di avvicinarla in un'ottica dinamica ed aperta all'ascolto delle variabili lì presenti, cercando di evitare di sovrapporvi i propri preconcetti e tanto meno standardizzate ipotetiche soluzioni.