



STUDIO APS
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

PERCORSO FORMATIVO

**LA COSTRUZIONE DIFFUSA
DELLA GOVERNANCE
NELLE ORGANIZZAZIONI**

Premessa

Le organizzazioni lavorative ormai da molti anni sono attraversate da forti turbolenze, cambiamenti, instabilità e frammentazioni; la pandemia ha ulteriormente contribuito ad alimentarle, riaprendo interrogativi profondi sul senso e sul significato dell'esperienza lavorativa e professionale.

In questi ultimi anni, il contatto con alcune dimensioni profonde dell'esistenza ha prodotto una rottura delle routine presenti nella vita personale, familiare e lavorativa. Nelle persone si sono manifestate sia le fatiche di tenere insieme le diverse aspettative e desideri e sia la curiosità e l'interesse per le nuove modalità di intendere il lavoro, la socialità e la comunicazione. Infatti, se da un lato il diffondersi di alcune modalità produttive, come il lavoro da remoto, ha incrementato la frammentazione dei legami, dall'altro, si sono potute sperimentare condizioni di lavoro e di relazione nuove e interessanti che hanno fatto emergere nuove potenzialità operative.

A fronte di questi cambiamenti, dolorosi in alcuni casi, ma anche portatori di riformulazioni dei processi produttivi impensati e originali, constatiamo, come Studio APS, l'importanza di proporre un percorso formativo rivolto a responsabili e consulenti per approfondire: i processi conoscitivi necessari per leggere, influenzare e gestire i cambiamenti organizzativi; i luoghi da allestire per confrontarsi e prendere decisioni; i processi da attivare per riconoscere e valorizzare i contributi costruttivi di ciascuno; le azioni da mettere in campo per attivare una corresponsabilità sugli esiti produttivi; le modalità di agire un governo diffuso dei processi lavorativi.

La proposta formativa

Il percorso formativo che qui proponiamo è frutto delle esperienze acquisite negli interventi che, come Studio APS, abbiamo realizzato in molteplici organizzazioni pubbliche e private: interventi di formazione, consulenza e ricerca sui processi di cambiamento organizzativo.

Questo significativo bagaglio ha sostenuto la progressiva messa a punto di questa iniziativa formativa. **L'attività formativa è rivolta specificamente a responsabili organizzativi e a consulenti** interessati a esplorare, consolidare e sviluppare le capacità di coniugare l'agire nelle organizzazioni lavorative con lo sviluppo di conoscenze dei processi produttivi che le caratterizzano.

L'intento è quello di facilitare la ricerca di conoscenze non astratte ma fondate sulla lettura dei contesti socio-organizzativi, sul dialogo intersoggettivo e sull'analisi delle esperienze professionali.

Obiettivi

Durante il percorso formativo si cercherà di sviluppare delle specifiche competenze per:

- ascoltare, leggere e comprendere la complessità dei processi organizzativi in specifico connessa ai cambiamenti organizzativi;
- individuare dei problemi pertinenti e trattabili nei contesti lavorativi a sostegno della gestione e dei processi decisionali;
- scorgere le risorse e potenzialità presenti nei contesti lavorativi;
- rinforzare la capacità di agire costruttivamente i ruoli di responsabilità e di consulenza.

Lo sviluppo di queste competenze potrà consentire di mettere a punto dei processi di consulenza o di gestione e di governo diffuso delle organizzazioni più adattabili alla complessità e all'incertezza dei contesti lavorativi.

Nel percorso formativo verrà particolarmente sostenuta la sperimentazione di modalità comunicative e di interazione e di strumenti utili per mettere in campo azioni non centrate sulla costruzione di dipendenze passive e di adesione acritica ai compiti assegnati, ma orientati ad alimentare capacità di pensiero generativo, autonomie decisionali e riflessività sugli esiti delle azioni.

Metodologia

La **metodologia** proposta dallo Studio APS è imperniata su tre elementi:

- la valorizzazione e la rielaborazione dell'esperienza dei partecipanti;
- la condivisione, l'ampliamento e l'approfondimento dei quadri teorici di riferimento nella lettura dei fenomeni organizzativi;
- la sperimentazione e la verifica sul campo delle tematiche trattate nel percorso formativo.

Nel percorso saranno utilizzati **strumenti formativi diversi**, che facilitino il raggiungimento degli obiettivi previsti: **lezioni, gruppi di ricerca, esercitazioni, seminari di approfondimento e osservazioni sul campo**, anche in co-conduzione con i partecipanti.

Nei diversi momenti di confronto e approfondimento sono previsti in relazione agli obiettivi e agli oggetti individuati: esercitazioni, studi di casi, relazioni dopo letture di testi, ecc.

Articolazione

Il percorso formativo si svilupperà nell'arco di un anno e mezzo. **Si prevedono dieci fasi di due giorni ciascuno.** Verranno costituiti due gruppi di lavoro per consentire maggiori confronti e scambi fra i partecipanti.

In ogni sessione si prevede:

- **Lavoro di approfondimento e ricerca in ciascun gruppo**

Nei gruppi si lavorerà attorno al tema oggetto della fase attraverso le esperienze organizzative dei partecipanti. In questo modo sarà possibile sviluppare maggiore consapevolezza sui processi organizzativi e riconoscere altri punti di vista nella lettura dei contesti lavorativi e di consulenza

- **Plenaria**

Saranno presenti tutti i partecipanti, per approfondimenti teorici, ricomposizioni delle concettualizzazioni esito del lavoro dei due gruppi, esercitazioni attorno al tema oggetto della fase.

- **Laboratori di ricerca-azione**

Sono pensati per accompagnare sperimentazioni in alcuni contesti organizzativi scelti con i partecipanti. Verranno avviati nella quarta fase.

All'interno del percorso si prevedono inoltre **tre seminari** (con contributi anche di esperti esterni) su specifiche questioni individuate durante il percorso formativo.

L'ultima fase sarà dedicata alla **valutazione dei processi e del percorso formativo.**

Ai partecipanti verrà offerta l'opportunità di riflettere sull'interpretazione del proprio ruolo come dirigenti o consulenti, sul proprio approccio alle tematiche della progettazione e gestione organizzativa e sul proprio percorso formativo anche attraverso **colloqui individuali** con i membri dello staff.

Nell'ambito del percorso sono previsti quattro colloqui individuali per ogni partecipante.

I focus del percorso formativo

Il percorso formativo prevede le seguenti unità di lavoro:

❖ *Esplorare le culture e i modelli di governance*

Agire governance efficaci all'interno di un sistema produttivo di beni e servizi implica un'analisi e una condivisione accurata dei modelli e delle culture organizzative che vengono agite nella definizione degli obiettivi e delle responsabilità, nei processi individuati per raggiungerli, nelle attribuzioni dei diversi ruoli e nei metodi e strumenti di valutazione degli esiti.

❖ *Conoscere/leggere i funzionamenti organizzativi*

Produrre conoscenze relativamente al funzionamento organizzativo diventa un perno centrale della governance. La governance di un'organizzazione, così come l'esercizio di un ruolo, non è qualcosa di astratto, ma la si costruisce dentro i contesti lavorativi: non si può prescindere da dove si è collocati. L'ascolto organizzativo e l'elaborazione di dati qualitativi e quantitativi sostengono la produzione di conoscenza. Sviluppare una comprensione articolata e profonda dei fenomeni organizzativi è importante per generare strade inedite di trattamento dei problemi.

❖ *Agire autorità in dialogo*

Essere autorità riflessive implica comprendere come tenere in dialogo e ricomporre attese di riconoscimento delle persone diverse e contraddittorie, contenere il rischio di polarizzazioni e posizioni contrastanti, evitare movimenti espulsivi e distruttivi. È cruciale mettere a fuoco come le autorità ascoltano, accolgono, elaborano, entrano in relazione con le molteplici attese e domande di senso delle persone. Come costruiscono dialoghi tra le attese e gli obiettivi organizzativi, tra il senso del lavoro per sé e il senso del lavoro per l'organizzazione non colludendo con i mandati onnipotenti e compiti impossibili.

❖ *Costruire luoghi per trattare i problemi organizzativi*

Individuare come poter affrontare problemi inerenti ai processi lavorativi costituisce un momento cruciale nella gestione e nel governo dell'organizzazione nell'attività di consulenza. È importante costruire luoghi/gruppi specifici di lavoro per avviare e attivare momenti di scambio generativo, connessione tra professionisti e parti dell'organizzazione, confronto sulle ipotesi, partecipazione attiva e condivisione degli obiettivi. Luoghi dove le persone possano essere supportate nel trattare efficacemente le difficoltà organizzative.

❖ Attivare e costruire network per la sostenibilità e lo sviluppo organizzativo

Attivare e costruire network fra soggetti e organizzazioni diverse presenti nei contesti produttivi è importante per rintracciare risorse e opportunità progettuali inespresse. Ma è anche strategico per creare e alimentare legami che permettano delle evoluzioni inusuali e inaspettate nell'affrontare i problemi produttivi. Occorre però riconoscere i diversi modelli di network e soprattutto gli strumenti per renderli produttivi.

❖ Riconoscere e gestire i conflitti

Riconoscere e gestire i conflitti nelle organizzazioni lavorative e nei gruppi di lavoro costituisce una competenza importante per coloro che hanno dei ruoli di responsabilità e per chi si trova come consulente a trattare differenze e divergenze all'interno dell'organizzazione. Le persone spesso vivono con difficoltà contrapposizioni e conflitti per questo tendono a rimuoverli e a negarli.

Per affrontare i conflitti e per gestirli come elementi ineludibili dei processi di produzione è cruciale riconoscerli per tempo, coglierne i contenuti, i livelli relazionali, le implicazioni soggettive, individuare le possibili riformulazioni e le strategie negoziali.

❖ Attivare processi di delega

Nelle organizzazioni possiamo intendere la delega come un processo attraverso il quale una autorità attribuisce ad un singolo o ad un gruppo compiti, funzioni, obiettivi. La delega è un trasferimento di poteri e responsabilità. È importante chiedersi se questo processo di delega avviene perché non si può far tutto o perché è un'occasione per sviluppare le capacità, favorire la motivazione o promuovere corresponsabilità dei singoli e dei gruppi. Nelle organizzazioni si osserva una elevata ambivalenza circa il delegare, ma anche nell'assumere le deleghe, per questo è importante capire come avviene, attraverso quali strumenti, con che feedback e valutazioni?

❖ Dare valore agli esiti attesi e non attesi dei processi di governance

Valutare come si è riusciti a sostenere la soluzione di un problema, la lettura e la comprensione della complessità delle relazioni e la ridefinizione dei compiti lavorativi costituisce momento importante per riformulare le ipotesi su come gestire e governare. La valutazione degli esiti dei processi di governo e gestione dei processi produttivi costituisce un momento importante nell'esercizio del ruolo di responsabilità e nel lavoro di consulenza.

Destinatari

Il percorso formativo è rivolto a **direttori, responsabili, manager, presidenti, dirigenti e consulenti**.

Al percorso potranno accedere un massimo di 22 partecipanti.

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: Claudia Marabini, Francesco d'Angella, Rossella Bo e Diletta Cicoletti.

Questi professionisti interverranno con ruoli e funzioni diverse nel percorso formativo.

In alcune sessioni del percorso sono previsti specifici apporti teorici ed esperienziali a cura di professionisti che a diverso titolo collaborano con lo Studio APS.

Calendario

| FASE | DATA | ORARIO |
|---|-----------------------|---------------------------|
| <i>Prima</i> Ipotesi che sostengono il percorso e progettazione delle fasi | 23 – 24 febbraio 2023 | 9.30-13.00 14.00-17.30 |
| <i>Seconda</i> Esplorare le culture e i modelli di governance | 30 – 31 marzo 2023 | 9.30-13.00 14.00-17.30 |

| | | |
|---|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <p><u>Terza</u></p> <p>Conoscere/leggere i funzionamenti organizzativi</p> | <p>4 – 5 maggio 2023</p> | <p>9.30-13.00 14.00-17.30</p> |
| <p><u>Quarta</u></p> <p>Agire autorità in dialogo</p> | <p>8 – 9 giugno 2023</p> | <p>9.30-13.00 14.00-17.30</p> |
| <p><u>Quinta</u></p> <p>Costruire luoghi per trattare i problemi organizzativi</p> | <p>6 – 7 luglio 2023</p> | <p>9.30-13.00 14.00-17.30</p> |
| <p><u>Sesta</u></p> <p>Attivare e costruire network per la sostenibilità e lo sviluppo organizzativo</p> | <p>14 – 15 settembre 2023</p> | <p>9.30-13.00 14.00-17.30</p> |
| <p><u>Settima</u></p> <p>Riconoscere e gestire i conflitti</p> | <p>19 – 20 ottobre 2023</p> | <p>9.30-13.00 14.00-17.30</p> |
| <p><u>Ottava</u></p> <p>Attivare processi di delega</p> | <p>30 novembre – 1 dicembre 2024</p> | <p>9.30-13.00 14.00-17.30</p> |
| <p><u>Nona</u></p> <p>I processi valutativi nelle organizzazioni</p> | <p>18 – 19 gennaio 2024</p> | <p>9.30-13.00 14.00-17.30</p> |
| <p><u>Decima</u></p> <p>La valutazione del percorso formativo: apprendimenti sviluppati</p> | <p>22 – 23 febbraio 2024</p> | <p>9.30-13.00 14.00-17.30</p> |

Organizzazione

Il percorso formativo avrà luogo a Milano presso lo Studio APS, in Via San Vittore n. 38/A. L'orario di lavoro previsto è dalle 9.30 alle 17.30, con pausa dalle 13.00 alle 14.00.

Modalità di partecipazione

Per l'iscrizione è richiesto un colloquio preliminare con un responsabile del percorso 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.

Costi

Il costo della partecipazione al percorso formativo ammonta a Euro 4.500,00 + IVA.

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



STUDIO APS
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

Studio APS Srl

Via San Vittore, 38/A - 20123 Milano

Tel. 024694610

segreteria@studioaps.it

www.studioaps.it