



**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 inesprese. 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, Diletta Cicoletti e Rossella Bo.

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
<b><u>Prima</u></b> Ipotesi che sostengono il percorso e progettazione delle fasi	3 – 4 ottobre 2024	9.30-13.00 14.00-17.30
<b><u>Seconda</u></b> Esplorare le culture e i modelli di governance	7 – 8 novembre 2024	9.30-13.00 14.00-17.30

<p><b><u>Terza</u></b></p> <p>Conoscere/leggere i funzionamenti organizzativi</p>	<p>12 – 13 dicembre 2024</p>	<p>9.30-13.00 14.00-17.30</p>
<p><b><u>Quarta</u></b></p> <p>Agire autorità in dialogo</p>	<p>16 – 17 gennaio 2025</p>	<p>9.30-13.00 14.00-17.30</p>
<p><b><u>Quinta</u></b></p> <p>Costruire luoghi per trattare i problemi organizzativi</p>	<p>27 – 28 febbraio 2025</p>	<p>9.30-13.00 14.00-17.30</p>
<p><b><u>Sesta</u></b></p> <p>Attivare e costruire network per la sostenibilità e lo sviluppo organizzativo</p>	<p>10 – 11 aprile 2025</p>	<p>9.30-13.00 14.00-17.30</p>
<p><b><u>Settima</u></b></p> <p>Riconoscere e gestire i conflitti</p>	<p>22 – 23 maggio 2025</p>	<p>9.30-13.00 14.00-17.30</p>
<p><b><u>Ottava</u></b></p> <p>Attivare processi di delega</p>	<p>3 – 4 luglio 2025</p>	<p>9.30-13.00 14.00-17.30</p>
<p><b><u>Nona</u></b></p> <p>I processi valutativi nelle organizzazioni</p>	<p>18 – 19 settembre 2025</p>	<p>9.30-13.00 14.00-17.30</p>
<p><b><u>Decima</u></b></p> <p>La valutazione del percorso formativo: apprendimenti sviluppati</p>	<p>16 – 17 ottobre 2025</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.

La partecipazione è formalizzata mediante la compilazione e la sottoscrizione della scheda d'iscrizione e si perfeziona con il pagamento di un acconto pari al 20% della quota prevista, da versare entro l'avvio dell'attività formativa.

Le modalità di saldo della quota di iscrizione andranno concordate nell'ambito del colloquio preliminare.

## Costi

---

Il costo della partecipazione al percorso formativo ammonta a Euro 4.800,00 + IVA.



**STUDIO APS**  
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

**Studio APS Srl**  
Via San Vittore, 38/A - 20123 Milano  
Tel. 02.4694610  
segreteria@studioaps.it

[www.studioaps.it](http://www.studioaps.it)