



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
<u>Prima</u> Ipotesi che sostengono il percorso e progettazione delle fasi	3 – 4 ottobre 2024	9.30-13.00 14.00-17.30
<u>Seconda</u> Esplorare le culture e i modelli di governance	14 – 15 novembre 2024	9.30-13.00 14.00-17.30

<p><u>Terza</u></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><u>Quarta</u></p> <p>Agire autorità in dialogo</p>	<p>16 – 17 gennaio 2025</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>27 – 28 febbraio 2025</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>10 – 11 aprile 2025</p>	<p>9.30-13.00 14.00-17.30</p>
<p><u>Settima</u></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><u>Ottava</u></p> <p>Attivare processi di delega</p>	<p>3 – 4 luglio 2025</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 settembre 2025</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>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