STUDIO APS
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

PERCORSO FORMATIVO

LA COSTRUZIONE DIFFUSA DELLA GOVERNANCE NELLE ORGANIZZAZIONI

Premessa

Le organizzazioni lavorative da molti anni sono attraversate da cambiamenti, instabilità e frammentazioni. Il contesto storico attuale è caratterizzato da numerosi conflitti a livello globale e locale, crisi economiche e aumento delle diseguaglianze, fenomeni che hanno ricadute significative per le organizzazioni e sulle vite delle persone producendo paure, fragilità dei legami, ritiri su logiche più individuali.

Il senso e il significato del lavoro sono fortemente reinterrogati. Non solo dalle nuove generazioni, ma anche da chi esprime la fatica a stare nell'eccedenza di questi cambiamenti e nelle complessità che attraversano la vita lavorativa senza riuscire più a ritrovarsi e a identificare cosa significa, per sé e nella propria vita, l'esperienza lavorativa.

Di fronte alle complessità delle problematiche presenti nel contesto sociale, le normative promuovono un'evoluzione dei sistemi e dei funzionamenti organizzativi in un'ottica di maggiore integrazione tra organizzazioni e tra professionisti, sollecitano la costruzione di collaborazioni e accordi interorganizzativi e vincolano i finanziamenti alla realizzazione di accordi che rivisitino i processi di lavoro dentro a logiche di co-progettazione. I confini e le identità organizzative e professionali sono molto sollecitati, ciò che nel tempo è stato realizzato, prodotto e considerato adeguato richiede di essere rivisto e riformulato. Sono richiesti funzionamenti organizzativi più flessibili e dinamici e alle persone viene chiesto di sviluppare pluriappartenenze a diversi gruppi e processi, non solo alla propria organizzazione.

Chi ha ruoli direttivi e di responsabilità nell'organizzazione è chiamato a comprendere e a costruirsi una visione rispetto a quanto sta accadendo nel contesto sociale e nell'organizzazione, a progettare, ad accompagnare e a gestire questi fenomeni e cambiamenti. Si apre un interrogativo urgente: con chi? *La costruzione diffusa della governance nelle organizzazioni* diventa una questione centrale su cui sviluppare competenze.

La proposta formativa

In questa cornice, come Studio di Analisi PsicoSociologica, anche in relazione alle esperienze acquisite negli interventi che abbiamo realizzato in molteplici organizzazioni pubbliche e private, ci sembra importante proporre un percorso formativo **rivolto a dirigenti, responsabili e consulenti per approfondire e sviluppare competenze nell'esercizio del ruolo su:**

- i processi conoscitivi necessari per leggere, influenzare e gestire i cambiamenti interorganizzativi;

- i luoghi da allestire per confrontarsi e prendere decisioni che tengano conto delle interdipendenze dei sistemi;
- i processi emotivi e affettivi che influenzano il rapporto che le persone hanno con il lavoro e con l'organizzazione;
- le azioni da mettere in campo con i singoli e con i gruppi per attivare una corresponsabilità sugli esiti produttivi;
- le capacità di coniugare l'agire nelle organizzazioni a elevata complessità e interdipendenze con lo sviluppo di conoscenze dei funzionamenti che le caratterizzano;
- le modalità di agire un governo diffuso dei funzionamenti organizzativi.

Obiettivi

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

- ascoltare, leggere e comprendere la complessità dei contesti organizzativi nelle diverse articolazioni e interdipendenze;
- accompagnare processi di cambiamento e riprogettazione organizzativa e interorganizzativa;
- individuare dei problemi pertinenti e trattabili nei contesti lavorativi a sostegno della gestione e dei processi decisionali;
- risignificare il senso del lavoro e del legame con i diversi gruppi e con l'organizzazione;
- rinforzare la capacità di agire costruttivamente i ruoli di dirigenza, 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.

Metodologia

L'intento è quello di facilitare l'approfondimento di conoscenze non astratte ma fondate sulla lettura dei contesti socio-organizzativi, sul dialogo e confronto tra i partecipanti e sull'analisi delle esperienze professionali e nell'esercizio del ruolo.

La **metodologia** del percorso formativo 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, sociali, gruppali;
- 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**, **lavori di gruppo, studio di casi organizzativi, esercitazioni, laboratori di sperimentazione, approfondimenti tematici, produzione di documenti** anche in co-conduzione con i partecipanti.

Articolazione

Il percorso formativo si svilupperà nell'arco di un anno. **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 funzionamenti 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 sperimentazione**

  Sono pensati per accompagnare i partecipanti a sperimentare metodi e strumenti volti a comprendere il funzionamento specifico di un'organizzazione, la messa a fuoco dei problemi, l'individuazione di ipotesi per affrontarli. Verranno avviati nella terza fase.

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

Nelle diverse articolazioni del setting formativo ogni partecipante avrà la possibilità di riflettere sull'interpretazione del proprio ruolo come dirigente, responsabile o consulente, sul proprio approccio alle questioni connesse alla progettazione e gestione organizzativa.

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 accurata dei modelli e delle culture organizzative per definire obiettivi, responsabilità e funzionamenti organizzativi. Culture e modelli che vengono dichiarate nei disegni e nelle definizioni formali, culture organizzative che sono agite inconsapevolmente, culture e modelli organizzativi verso cui si vuole tendere.

❖ *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 contradditorie, 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 mandati onnipotenti e compiti impossibili.

- *Costruire luoghi per trattare i problemi organizzativi*

Individuare come poter affrontare problemi inerenti ai funzionamenti organizzativi costituisce un momento cruciale nella gestione e nel governo dell'organizzazione e 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.

- *Costruire integrazioni tra organizzazioni tra vincoli e opportunità*

Promuovere progettazioni interorganizzative collegate a nuovi mandati per favorire evoluzioni del sistema dei servizi, nuovi processi di lavoro e produzioni con altre realtà organizzative implica funzionamenti organizzativi più flessibili e dinamici e sviluppo di pluriappartenenze a diversi gruppi e processi. Chi ha un ruolo di autorità è chiamato a comprendere e tenere compresenti come costruire visioni che vanno oltre la propria organizzazione e a ciò che si sta già realizzando e come accompagnare processi che necessariamente ridefiniscono le identità organizzative e professionali. Sono processi che per essere accompagnati richiedono di approfondire: i luoghi della governance, la questione delle responsabilità, l'uso delle risorse in campo e quanto le dimensioni di potere si avvicinano ai temi/problemi da trattare.

- *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. 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 affettive, emotive e 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 a un singolo o a un gruppo compiti, funzioni, obiettivi. La delega è un trasferimento di poteri e responsabilità. È un'occasione per sviluppare capacità, favorire la motivazione e promuovere corresponsabilità dei singoli e dei gruppi. Nelle organizzazioni si osserva un'elevata ambivalenza circa il delegare, ma anche nell'assumere le deleghe: per

questo è importante capire come avviene, con quali modalità e strumenti.

- *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 **dirigenti, responsabili e consulenti.**

Il numero massimo di partecipanti previsto è di 22.

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.
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

L'avvio del percorso formativo è previsto a settembre 2027.

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 4.800,00 + 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. 02.4694610
segreteria@studioaps.it

www.studioaps.it