

Progetto

Didattica & Apprendimento degli Adulti
Didaktik & Erwachsenenlernen
Teaching & Adult Learning



Bolzano - Bozen
30-31 / 03 / 2006
Alto Adige - Südtirol (Italy)

Abstract

Formazione continua, metafora teatrale e Teoria dell'Azione

Un modello integrato di intervento formativo per le organizzazioni

Realizzato da

Filippo Ferrari

Senior Partner di Aleph Zero

Docente a contratto di Patologie del comportamento organizzativo, Università di Bologna

Area tematica: *Approcci e letterature/Theor. Ansätze u. Literatur*

Workshop: *Dove stiamo andando/Wohin gehen wir*

LO SCENARIO EPISTEMOLOGICO

Se si vuole proporre al mondo delle organizzazioni una formazione che non sia pura operazione cosmetica, ma incida in profondità, originando un vero cambiamento organizzativo, è necessario adottare un modello di diagnosi e intervento che integri la metafora teatrale e la Teoria dell'azione. La metafora teatrale è utile per descrivere le relazioni organizzative che sono di tipo collusivo. Con-ludere, infatti, vuol proprio dire giocare insieme, essere complici, recitare ognuno la propria parte. Permette di definire lo scenario facendo emergere ipocrisie e contraddizioni.

La Teoria dell'Azione, d'altro canto, fornisce gli strumenti diagnostici per agire: spesso, ciò che le organizzazioni dichiarano è molto diverso da ciò che mettono in pratica: come è noto Teorie Dichiarate e Teorie in Uso (che costituiscono la Teoria dell'Azione [Argyris, Schon, 1974]) difficilmente coincidono. A lungo andare, una situazione di questo genere porta i membri a sviluppare una mentalità difensiva, di sfiducia nei confronti dell'organizzazione e di collusioni reciproche.

In tali circostanze, in presenza di un sistema bloccato, l'intervento formativo non può limitarsi a intervenire sui comportamenti degli attori, è necessario intervenire più a monte, sul sistema di valori (le virtù sociali) che l'organizzazione ha espresso e rinforzato, ma che si rivelano controproducenti per l'organizzazione stessa. L'azione formativa e/o consulenziale, allora, dovrà ricostruire la Teoria dell'Azione alla base del sistema, affrontando i meccanismi difensivi e rendendoli visibili, discutibili e gestibili.

IL CASE STUDY: LO SCENARIO

L'azienda nostra cliente, multinazionale nel settore manifatturiero, si rivolse a noi motivata dal persistere di un alto tasso di

infortuni (incident rate) nonostante l'applicazione di tutte le norme di legge. Durante le nostre visite preparatorie, vengono raccolte informazioni e osservazioni che individuano la seguente criticità: i DPI venivano indossati ma in maniera inefficace, e le segnalazioni da parte dei responsabili della sicurezza rilevavano solamente elementi fisici (mancanza di estintori, pavimenti bagnati) e trascuravano, invece, gli aspetti comportamentali (negligenze). C'era in atto, da parte di lavoratori e responsabili, un sistema di reciproche complicità per coprirsi l'un l'altro (sistema collusivo). Al momento del nostro ingresso in azienda, il comportamento dei lavoratori era descritto ufficialmente (Teoria Dichiarata) nella seguente maniera causale:

'Se devi lavorare alla macchina x (Obiettivo)... Allora indossa i DPI adeguati (Azione)'.

Dal momento però che in azienda si verificavano infortuni con una certa frequenza (Teoria in Uso), evidentemente la relazione descritta non era valida. La proposizione andava quindi riformulata in termini diversi dal Se... Allora, prendendo in considerazione anche determinate condizioni che definivano la situazione. I termini in gioco diventavano quindi tre, e costituiscono appunto la struttura di quella che conosciamo come Teoria dell'Azione:

Le Condizioni (C), cioè le premesse, le norme, i presupposti all'Azione (A) condotta per raggiungere determinati Obiettivi (O), che non sono altro che le conseguenze desiderate dell'azione. La proposizione assumerà allora la seguente forma:

'Nelle condizioni C1,C2,...Cn, se vuoi ottenere l'obiettivo O1,O2,...Om, allora fai A1, A2,...Ak'.

Che nel caso in esame diventa:

'Siccome sono esperto e faccio questo lavoro da vent'anni e non mi è mai capitato nulla (Condizioni), se voglio usare la macchina (Obiettivo) posso anche fare a meno dei DPI (Azione)'. La criticità si rivela allora la consapevolezza che l'operatore ha dell'esistenza e della validità di tali Condizioni.

OBIETTIVI, CONTENUTI E MODALITÀ DELL'INTERVENTO FORMATIVO

L'azione formativa aveva quindi quale obiettivo prioritario di apprendimento l'emersione e l'esplicitazione delle condizioni C di cui il lavoratore non era più consapevole. Tale emersione era un meccanismo necessario se si voleva innescare un cambiamento organizzativo profondo, nel caso specifico attivare comportamenti sicuri. È infatti possibile, al di là delle reciproche collusioni, che una persona non utilizzi il DPI e non se ne renda nemmeno più conto: è diventata una prassi internalizzata, automatizzata.

La formazione realizzata ha fatto sì che i partecipanti discutessero e si confrontassero riguardo a norme, valori e assunti che stavano dietro al loro comportamento. L'intervento quindi non si è limitato a intervenire sui comportamenti delle persone, cioè sulle loro strategie attivate per raggiungere un determinato obiettivo, ma è intervenuto a monte, a livello delle norme, dei valori e degli assunti che le persone avevano su di sé, sulla situazione, sugli altri (double loop). Dal punto di vista delle modalità utilizzate, il consulente ha adottato un quadro diagnostico che gli ha permesso di indagare quattro ambiti, tra loro conseguenti (tra parentesi, gli elementi emersi dai gruppi in formazione), e avviare la discussione su quanto emerso:

1) Norme e valori (Non creare imbarazzo ai colleghi; Vivi e lascia vivere; Per evitare problemi, segui gli ordini dei superiori);

2) Assunti su di sé e sulla situazione (Tanto non succede mai nulla di grave! Con i DPI lavoro peggio; Se vedi qualcuno senza DPI, fai finta di niente...)

3) Strategie adottate (Gli occhiali di protezione li porto con me ma sulla testa e non inforcati; quello che fanno gli altri non è affar mio, ecc.);

4) Conseguenze (L'incident rate non cala)

FOLLOW UP E AZIONI DI SUPPORTO

Nel corso dell'intero anno successivo all'intervento, sono stati effettuati refresh mensili organizzati per reparto, allo scopo di monitorare con gli interessati l'andamento delle attività e il livello di coinvolgimento. Parallelamente a ciò, sono stati anche introdotti sistemi di coinvolgimento dei lavoratori, quali: 'safety tour', ossia gruppi di colleghi incaricati di una osservazione del reparto; 'patente a punti', quale incentivo individuale all'utilizzo dei DPI; 'incentive' per la segnalazione di non conformità.

CONCLUSIONE

Il consulente ha aiutato i gruppi a far emergere le norme, i valori e i conseguenti assunti sulla situazione, su di sé e sugli altri (Teoria dell'Azione), allo scopo di modificarli costruendo un sistema di nuovi valori condivisi che sono stati alla base dei nuovi comportamenti desiderati, con conseguente diminuzione dell'incident rate a distanza di un anno.