LA FORMAZIONE-INTERVENTO COME METODOLOGIA ERGONOMICA

di *Renato Di Gregorio*

1. Un richiamo storico

Alcuni dei prerequisiti dell'approccio ergonomico sono:

- l'interdisciplinarità delle conoscenze;
- la contestualità dell'analisi;
- l'integrazione delle posizioni di potere;
- la processualità delle soluzioni progettuali;
- il confronto tra interno e esterno;
- il miglioramento continuo;
- l'apprendimento parallelo al processo di cambiamento.

Questi prerequisiti sono diventati elementi costitutivi di una metodologia d'intervento finalizzata alla progettazione di soluzioni di prodotto, di processo e di contesto che salvaguardassero e anzi migliorassero le condizioni di vita dell'uomo.

Abitualmente questo approccio è stato utilizzato per trovare singole soluzioni e questa ricerca ha prodotto lo sviluppo di specifiche conoscenze. C'è un'ergonomia del prodotto, una ergonomia del processo lavorativo, una ergonomia del contesto in cui si vive. In ciò contravvenendo un po' a uno dei principi di fondo dell'ergonomia, che è appunto quello della globalità e dell'integrazione delle soluzioni.

Alcuni hanno tentato di salire sulla scala che porta ad una più ampia visibilità del sociale e a un più ampio campo d'intervento passando dalla condizione operativa alla condizione decisionale.

Salire lungo la scala del "prodotto" significa passare dal livello in cui operano i progettisti a quello in cui si decidono gli investimenti e poi a quello in cui si esprimono i bisogni.

Salire lungo la scala dei "processi" significa passare dalla posizione di lavoro al livello in cui si decide l'organizzazione del lavoro e, progressivamente, al contesto dove si decidono le regolamentazioni delle condizioni di lavoro.

Salire lungo la scala del "contesto" significa passare dalla condizione che lega una persona al suo habitat a quella che regola la vita delle popolazioni su questa nostra terra.

Ognuno pertanto, al livello in cui opera, ha una responsabilità diretta sulle condizioni ergonomiche che il suo potere decisionale determina.

Un operatore sociale che voglia dare un contributo al miglioramento delle condizioni di vita utilizzando un approccio ergonomico non si sentirà mai soddisfatto del livello d'intervento in cui opera perché ogni volta penserà che avrebbe potuto determinare condizioni di miglior favore se avesse potuto operare ad un livello superiore.

Per chi ha operato all'interno di organizzazioni aziendali, questo desiderio di salire lungo la linea decisionale è stato sempre forte. Ogni operatore ha fatto quello che ha potuto in relazione alle sue possibilità e capacità d'intervento e alla praticabilità che offriva la cultura del contesto che storicamente si veniva sviluppando.

Negli anni '70 il contesto limitava l'intervento alle condizioni in cui si svolgeva il lavoro operaio; negli anni '80 si è saliti a considerare l'organizzazione delle aree funzionali o delle divisioni di business; negli anni '90 la funzionalità dell'organizzazione dell'impresa nella sua globalità.

Sul finire di questo ultimo decennio comincia anche a comparire all'orizzonte la possibilità di spostarsi in un ambito che sta a cavallo tra l'azienda e il suo contesto sociale di riferimento. Tra l'azienda e la società.

Naturalmente, per ogni livello d'intervento l'ergonomo aziendale ha dovuto predisporre tecniche che, salvaguardando i principi di fondo, gli consentissero di intervenire sulla realtà in cui gli era possibile operare.

Negli anni '70 le metodologie sono state quelle dell'analisi delle operazioni elementari di lavoro e della loro ricostruzione in senso più compiuto, dell'analisi dei movimenti di lavoro per adattare la tecnologia alle ragioni del comfort del suo utilizzatore.

Negli anni '80 le metodologie sono state quelle dell'analisi delle aree funzionali in ragione dell'obiettivo di business, nel tentativo di trovare in questo risultato il senso compiuto degli sforzi da compiere.

Negli anni '90 le metodologie hanno riguardato l'analisi dell'opportunità della vita stessa di un'impresa in ragione della sua accettabilità nell'ambito del contesto sociale in cui e per cui opera.

Trasversalmente a tali metodologie legate ai differenti campi d'intervento sono rimaste sempre valide quelle necessarie a mettere in campo e a far interagire le molteplici risorse professionali e umane presenti nelle organizzazioni, a confrontare le differenti posizioni culturali, politiche e di forza dei vari portatori d'interesse. Ciò al fine di arrivare a soluzioni che contengano risposte a pluralità di esigenze e che trovino già dal loro nascere il consenso degli attori che le devono utilizzare. Metodologie che consentano di coniugare la ricerca di soluzioni ottimali alla necessità di sviluppare lungo il processo progettuale un parallelo processo di apprendimento che sia finalizzato a sviluppare a sua volta un processo progettuale più ricco. Un po' come le trecce di una corda che intrecciandosi la rendono al tempo stesso più lunga e più forte.

Naturalmente, a seconda delle sensibilità dell'operatore ergonomico e del suo percorso storico/professionale, ci sono state e ci saranno soluzioni che tengono in minore o maggiore conto la condizione di apprendimento o la soluzione progettuale, la consapevolezza degli attori anziché la velocità del risultato decisionale, la possibilità di una continuità del percorso appreso in una spirale senza fine anziché nella realizzazione di tanti cerchi, ogni volta nuovamente da aprire e richiudere.

La proposta che formuliamo, e che denominiamo *Formazione-Intervento*, ha anch'essa una derivazione che nasce all'interno della storia italiana della ricerca-intervento. Una storia che personalmente è stata vissuta nell'ambito della siderurgia e poi si è andata intrecciando con altre esperienze fino all'elaborazione nella forma che di seguito verrà illustrata. Le esperienze che si sono intrecciate sono state quelle del *project management* e di sviluppo manageriale acquisito nell'industria aerospaziale, e quella di formazione e comunicazione, sviluppata nell'industria chimica.

Formazione-Intervento, dunque, fin dalla prima parola fa una promessa: quella di preoccuparsi dell'apprendimento di chi partecipa ad un progetto d'intervento. Al tempo stesso la scelta di utilizzare un termine come "intervento" esprime un'altra intenzione, quella di incidere direttamente nella realtà. Un'incidenza che ha il senso della forza e la dimensione del tempo.

"Formazione-Intervento nelle Organizzazioni" significa ancora di più. Significa pensare di operare questo intervento in organizzazioni diverse, diverse tra loro e quindi supporre che pur diverse per struttura, per

vocazione, per storia, si possa applicare una medesima metodologia per renderle più efficienti e al contempo più accettabili a coloro che le compongono all'interno e a coloro che le usano o vi convivono all'esterno.

Formazione-intervento nelle Organizzazioni che cambiano significa soffermarsi sulle condizioni che caratterizzano le fasi di modificazione strategico-organizzativa che le aziende attraversano e sull'uso nuovo che si può fare della formazione.

È di questo che parleremo: ed è sul modello che suggeriamo di utilizzare che ci soffermeremo. Sulla congruenza che si può stabilire tra le scelte di fondo che questo modello induce ed i principi dell'ergonomia concluderemo questa nostra riflessione.

2. *Il cambiamento strategico*

Il cambiamento è spesso indotto da una condizione suggerita dal contesto in cui l'organizzazione opera, perché solitamente le organizzazioni sono pigre e si "accoccolano" quando stanno bene e non ci sono tensioni all'interno e all'esterno. È il modo con cui le organizzazioni reagiscono agli stimoli che ricevono che contraddistingue la cultura del management che le gestisce e la composizione delle forze in gioco all'interno.

La necessità del cambiamento è avvertita da molti, ma la responsabilità del suo senso di marcia ce l'ha il management, volente o nolente. Il processo decisionale lo porta a consultare una rosa di interlocutori che giudica opportuno, per il tempo che giudica sufficiente. È un momento di apprendimento rapido perché si trova di fronte a una difficoltà che sente di dover affrontare. Purtroppo quasi sempre il sentimento che prevale è l'assunzione di responsabilità sulla decisione e l'impressione che, se la consultazione è troppo ampia, l'approccio non sia maschio, forte, manageriale.

Eppure la prima cosa che si può imparare è che gli altri, tutti gli altri "abitanti dell'organizzazione", hanno il desiderio di partecipare alle decisioni che possono riguardare la "casa" in cui abitano, la loro organizzazione.

La soluzione che si adotterà per dare un senso al cambiamento da realizzare è costituita infatti in questo caso da un processo di consultazione che riguarda dettagli diversi mano a mano che ci si allontana dal vertice.

Naturalmente le organizzazioni eccellenti non si attardano fino al momento in cui si è costretti a prendere le grandi decisioni. Esse, invece, fanno costantemente funzionare il processo partecipativo in modo da

effettuare con continuità i cambiamenti che gli elementi del contesto suggeriscono al vertice. In questo caso, compito del vertice risulta essere quello di elaborare una adeguata e conseguente conclusione strategica.

Nel modello che proponiamo, questa fase la chiamiamo "condivisione strategica".

Trasformare il processo di decisione strategica in processo di condivisione strategica richiede alcune accortezze metodologiche.

La prima di queste è quella di convincere il vertice dell'organizzazione a formalizzare il suo progetto strategico indicando le sue scelte fondamentali, ma sforzandosi di esprimere anche le modalità con cui si immagina che esse vengano perseguite e il ruolo che le persone dell'organizzazione, tutte assieme e diversamente per livelli, funzioni, qualifiche, età, scolarità, esperienza, debbano svolgere.

È un esercizio un po' arduo, ma estremamente utile dal punto di vista dell'apprendimento ed è certamente coerente con i principi dell'ergonomia.

Infatti è questo esercizio che consente al vertice, e a coloro che necessariamente lo dovranno aiutare nello svolgimento del compito, a pensare agli uomini nell'organizzazione e non in senso generale o astratto ma per quelli che sono realmente, concretamente, contestualmente, storicamente.

Ci deve essere sempre un motivo per cui degli uomini, tanto più se riconosciuti come vertice, si dispongano a sviluppare un compito. In questo caso non è l'esercizio in sé che motiva, quanto la necessità di "rappresentare" a tutti gli obiettivi strategici con un documento programmatico che qualifichi le scelte attraverso l'indicazione di che cosa ci si aspetta dagli uomini dell'organizzazione.

La realizzazione di questo documento costituisce solo un primo passo. Si deve poi "presentare" il contenuto di fronte agli uomini dell'organizzazione. E qui si può sottolineare un altro aspetto ergonomico: invece di riunire l'insieme delle persone dell'organizzazione e "informare" tutti delle scelte decise, si possono incontrare gruppi di persone, divise per ruolo organizzativo e "discutere" in modo "organizzato" con essi, così da arricchire la proposta di base con il contributo elaborativo dei partecipanti.

La formula che ritengo più adatta in questo caso è quella del *workshop*, che consente di dichiarare gli obiettivi attesi (le scelte di fondo), animare il dibattito con eventuali contributi anche esterni, approfondire l'analisi delle condizioni di partenza e le caratteristiche delle soluzioni di arrivo con un lavoro di gruppo, in gruppi definiti in modo rigorosamente interfunzionale, sviluppare il confronto e convenire con il vertice la percorribilità delle soluzioni condivise e gli impegni che si prendono reciprocamente.

Questo metodo consente di decidere con una più ampia partecipazione il cammino strategico da percorrere, quindi il cambiamento da perseguire, ma al tempo stesso di sviluppare un apprendimento su diversi piani; su quello orizzontale, perché il lavoro di gruppo interfunzionale lo consente su quello culturale, perché l'omogeneità di ruolo salvaguarda la diversità tra persone.

Naturalmente questo stesso processo, ripetuto per i diversi livelli della "piramide organizzativa" e ogni volta "circuitato" in alto e ripetuto nel tempo, consente di mettere in moto un vero processo continuo di consultazione e condivisione strategica.

Se cioè il lavoro che il vertice fa con il suo primo livello di dipendenza, solitamente la dirigenza, viene ripetuto da questo livello con quello sottostante, cioè con i quadri e, ancora, da questo con il loro livello successivo, i capi, ed infine da esso con l'ultimo livello, quello degli operatori, ed ogni processo di elaborazione sviluppato in basso viene riportato in alto ed ogni elaborazione in alto viene riportata in basso, l'interdipendenza diventa veramente massima, la qualità delle soluzioni si arricchisce, l'apprendimento di tutti è garantito.

L'accortezza che suggeriamo in questi casi è di preparare ogni incontro di livello pensando al ruolo che le persone che appartengono a quel livello possono svolgere nel "progetto strategico". Spesso invece ci si prepara ad incontrare gli altri pensando alle difese da predisporre.

Le persone di un'organizzazione sono le risorse su cui contare, l'obiettivo è la direzione verso cui puntare: la disposizione avverrà quasi automaticamente se si capisce e si condivide il senso di marcia. In altri termini, più concretamente organizzativi, si intende dire che "girare" la piramide organizzativa nel senso strategico anziché strutturale consente di definire nuovi contenuti di ruolo ad ogni livello e discuterne con chi ne è titolare (vedi fig. 1).

Ogni progetto strategico chiede alle persone di ricoprire il proprio ruolo qualificandone il contenuto e sviluppando comportamenti coerenti con le caratteristiche degli obiettivi da raggiungere.

Pensiamo che le persone siano disposte a partecipare al progetto strategico non in funzione di una motivazione generica, basata al limite sul processo di informazione che il vertice si "degna di sviluppare", quanto sulla condivisione di un ruolo specifico che tale progetto richiede sia nella sua fase di formulazione che nella sua fase di realizzazione. È quindi opportuno definire tali ruoli, e per ogni livello organizzativo (dirigenti, quadri, capi, operatori) indicare e dibattere le nuove condizioni di ruolo che le persone dovranno, potranno e vorranno assicurare.

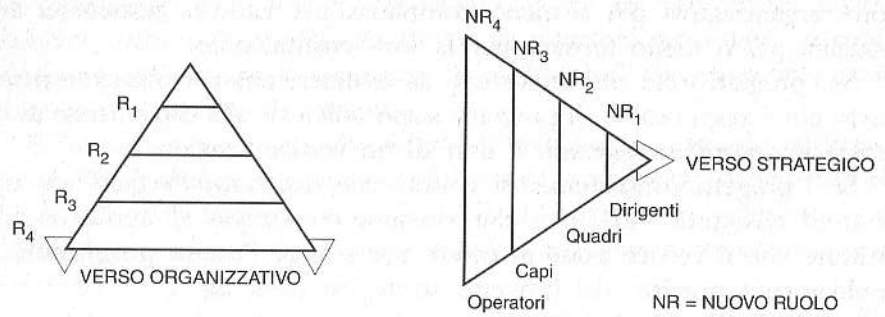


Figura 1

È vero che ciò richiede il confronto tra posizioni professionali, culturali, umane, politiche diverse e un processo difficile di composizione delle diverse forze in gioco, ma è proprio questo ciò che caratterizza il nostro approccio ergonomico e che a nostro avviso assicura poi un processo realizzativo più consapevole e quindi più affidabile.

3. *Il project management organizzativo*

Una volta definito e condiviso il progetto strategico viene la volta di affrontare la risoluzione di alcuni problemi interni all'organizzazione che il progetto stesso ha certamente posto in evidenza.

Anche qui la decisione abituale è quella di richiamare la responsabilità della struttura preesistente a farsi complessivamente carico della loro risoluzione.

L'approccio ergonomico richiede invece di ricorrere a metodologie diverse, che prevedano una progettualità più puntuale, più specificatamente interfunzionale, più fondata sulle competenze, più "partecipata".

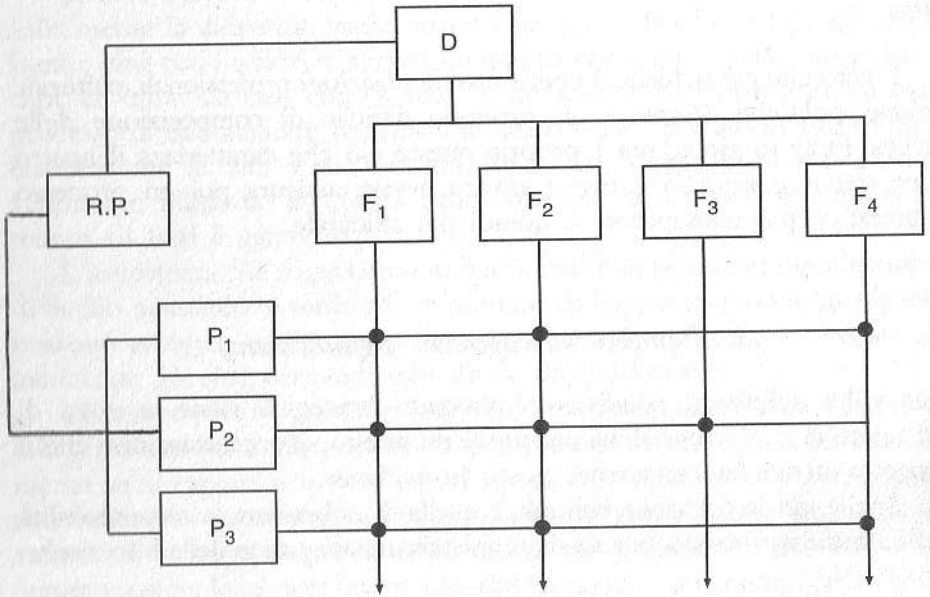
Secondo quest'ultimo approccio è utile definire dei gruppi di progetto, individuando con accortezza le componenti professionali ed umane da inserirvi, affidando la loro responsabilità ad un coordinatore che unisca alla competenza tecnica la capacità di coinvolgimento e coordinamento che la guida di un gruppo richiede.

A seconda poi del numero dei progetti da sviluppare, della consistenza strategica del loro obiettivo, della "trasversalità" del problema da affrontare, delle competenze da raccogliere, dei risvolti che essi possono avere sull'interno e sull'esterno dell'organizzazione, si tratterà di definire un'articola-

zione organizzativa più o meno complessa per la loro gestione e una modalità più o meno formale per la loro costituzione.

Se i progetti sono così importanti da assumere una valenza strategica, è giusto che i responsabili di progetto siano collocati alle dipendenze di un vertice di *general management* e non di un vertice funzionale.

Se i progetti sono numerosi è utile che essi siano "seguiti" da una struttura costituita "ad hoc" che riferisca comunque al vertice o alle strutture che il vertice pone in essere per seguire l'intero programma di cambiamento previsto dal progetto strategico (vedi fig. 2).



RP = Responsabile di progetti

$P_{1,2,3}$ = Responsabile di singolo progetto

$F_{1,2,3,4}$ = Responsabile Funzionale

D = Direzione di vertice

Figura 2

Il progetto in sé è la modalità più ricorrente nell'approccio ergonomico e quindi è anche quello più abitualmente sperimentato da coloro che si occupano di tale disciplina.

L'esperienza maggiore riguarda però il modo con cui leggere e integrare i linguaggi professionali delle diverse competenze e dei diversi contributi disciplinari in gioco, la modalità con cui far convergere forze e posizioni anche politiche contrastanti sulle soluzioni progettuali, la condizione con cui piegare le resistenze "tecnologiche" alle necessità umane, organizzative, sociali, ambientali.

Il contributo aggiuntivo che si può offrire a questo corpo di conoscenze consolidato è quello che proviene dal *project management*, sviluppato nelle aziende di progettazione, e quello della *Qualità totale*, sviluppato dalle società di consulenza che a vario titolo e con diversa esperienza se ne occupano.

Dal *project management* più classico, l'attività per progetti di ispirazione ergonomica può sicuramente acquisire dei contributi connessi all'area del controllo del processo progettuale. Le organizzazioni che l'hanno maggiormente utilizzato sono state quelle più preoccupate di ottenere dai progetti dei risultati in un tempo dato e ad un certo costo, ottimizzando insieme la pluralità delle competenze necessarie.

Il sistema per attivare le competenze disponibili nel momento più opportuno, quello per verificare il contributo fornito e quello per misurare il costo che si va sostenendo rispetto a quello preventivato sono gli elementi costitutivi del sistema di preventivazione e controllo, più generalmente chiamato di *project management*.

L'attività per progetti che un cambiamento strategico induce ha la necessità di far propria questa cultura traducendo le soluzioni da adottare in ragione della tipicità del progetto da realizzare, della struttura entro cui si sviluppa il cambiamento, della cultura e delle risorse disponibili.

In un programma di cambiamento strategico, infatti, alcuni progetti riguarderanno problemi di carattere tecnico/tecnologico, altri riguarderanno temi di carattere gestionale, altri ancora potranno riguardare l'organizzazione di alcune aree critiche ed infine altri potranno servire a realizzare attività, strumenti, sistemi inesistenti ma utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Si tratterà quindi di riflettere sul sistema di *project management* più adeguato ad ogni specifico progetto e poi di scegliere e dimensionare il sistema che complessivamente l'organizzazione si "può permettere" in relazione alla cultura e alle risorse disponibili.

Scegliere ad esempio di utilizzare un sistema di preventivazione e controllo del tipo Gantt, Pert o addirittura WBS (*Work Breakdown Structure*) significa dover valutare l'importanza che assumono il costo delle risorse in gioco e i vincoli di tempo delle soluzioni da progettare.

Scegliere una struttura organizzativa per progetti fissa o mobile, che

riporti a una struttura di primo o di secondo livello, che abbia il supporto di consulenza esterna o meno, che richieda una formazione più o meno impegnativa, significa dover valutare l'ampiezza del coinvolgimento che si intende sviluppare, le competenze disponibili, le capacità di gestione che la struttura ha di questa particolare forma di attività.

Il suggerimento che si propone è però, in ogni caso, quello di riflettere su questo piano e dare comunque una risposta consapevole a tali problemi evitando che l'attività per progetti parta senza una meta, senza fare i conti con i costi, senza valutare le connessioni da stabilire con i programmi di routine che la vita dell'organizzazione comunque sviluppa.

Questo suggerimento può sembrare contrastante con le necessità di apprendimento che l'approccio ergonomico e della formazione-intervento sostengono. Si sa infatti che il tempo in cui si sviluppa un processo di apprendimento non può essere più di tanto predeterminato: e quindi il costringerlo in un tempo dato, regolato dalle necessità dell'organizzazione e del suo business, può limitare gli effetti desiderati.

È anche però vero che chi si è occupato di formazione nelle aziende spesso ha fatto anche peggio addirittura isolando le condizioni di apprendimento in uno spazio (l'aula) e in un tempo (il seminario), entrambi predeterminati solo sulla scorta di una preventiva "rilevazione dei bisogni" che ha sempre avuto spessore e qualità abbastanza varia, valore spesso formale, approccio quasi sempre verticistico.

Viceversa le esperienze ergonomiche hanno avuto spesso un andamento non sufficientemente autoregolato, dovendo integrare poteri e competenze diverse, e il loro sviluppo è andato evolvendo nel tempo in relazione agli umori del contesto, alle resistenze dei poteri contrapposti, alle disponibilità economiche, al permanere di *sponsorship* protettive.

Quello che si intende sostenere è che progettare la forma da dare alla struttura di preventivazione e controllo e quella da dare alla gestione delle risorse da utilizzare è importante: deve essere uno dei primi compiti su cui impegnare la struttura prima della partenza dei progetti e può costituire un ulteriore piano su cui sviluppare un processo di apprendimento dell'organizzazione.

Dalla Qualità Totale le acquisizioni che si possono fare sono quelle relative alle tecniche di elaborazione dei problemi e quelle relative alla visibilità dei risultati che si vanno ottenendo in relazione all'attività d'intervento.

Sono sollecitazioni entrambe importanti per la progettualità ergonomica.

Nella fase di elaborazione, soprattutto quella condotta con persone con una competenza e una cultura tecnica, offre una strumentazione apparentemente più concreta per il lavoro da fare e può essere un utile supporto per incanalare i contributi creativi che il lavoro di gruppo sviluppa.

Al problema connesso con la visibilità dei risultati offre un altrettanto utile contributo.

La misurazione dei risultati che lo sforzo progettuale sviluppa è spesso sottovalutato dall'approccio ergonomico. Si suppone infatti che esso sia visibile nella soluzione finale e sia "rendicontabile" nella comune coscienza di tutti coloro che ne sono stati coinvolti.

Nelle organizzazioni e soprattutto nelle imprese economiche questo non basta. In esse bisogna fare i conti con i risultati lungo il processo perché questo serve per dare il senso dell'utilità dell'impiego delle risorse e della redditività dell'investimento effettuato.

I sistemi di qualità totale hanno una particolare attenzione nel rendere visibili i risultati via via acquisiti, nel "certificare" le nuove condizioni operative, nello schierare strutture specifiche che presiedono almeno formalmente i nuovi processi con cui assicurare l'attività aziendale.

Sono metodologie per lo meno confrontabili con quelle ergonomiche e sono entrambi approcci che possono offrire materiale di riflessione, se si riescono a superare i pregiudizi che derivano dalla connotazione scientifica dei concetti e dei metodi dell'ergonomia.

4. *La comunicazione*

La comunicazione è l'ulteriore leva di cui un progetto di cambiamento strategico si può, e a nostro avviso si deve, servire.

Il processo di condivisione strategica sviluppa una importante azione di comunicazione interna che si muove lungo l'asse verticale, pur se in un senso circolare.

Lo sviluppo di un'attività per progetti sui problemi maggiori dell'organizzazione attiva anch'esso una importante azione di comunicazione, soprattutto trasversale, tra le diverse funzioni e i diversi ruoli.

Entrambi i processi, quello verticale e quello trasversale, possono essere supportati da una attenta azione di comunicazione formale che consente una maggiore visibilità dell'impegno profuso e delle intenzionalità positive del vertice che lo promuove e delle persone dell'organizzazione che lo sostengono. L'approccio ergonomico ci suggerisce però che "il confronto", che costituisce il presupposto di fondo per arricchire le soluzioni proget-

tuali di cambiamento, non può essere limitato al contesto interno ad un'organizzazione.

Se il confronto è utile, il contesto esterno ad un'organizzazione diventa una fonte importante da cui attingere dei contributi per arricchire la progettualità interna.

La filosofia del *Benchmarking*, introdotta dai programmi di "reingegnerizzazione dei processi", ha contribuito a sollecitare ulteriormente questa "vocazione ergonomica", fornendo al confronto una maggiore apertura e una maggiore importanza.

Nella reingegnerizzazione dei processi il confronto suggerito è quello fatto con coloro che sono i migliori nel processo da rivisitare, coloro che utilizzano le *best practice*, non necessariamente all'interno dello stesso settore operativo. Questo perché si parte dal presupposto che non è utile copiare la soluzione ma è importante raccogliere la sollecitazione creativa che il confronto con un modello di successo può scatenare. La soluzione sarà poi trovata dalla struttura interna personalizzando, rispetto alla propria realtà, l'idea che il confronto avrà fatto maturare.

L'approccio "politico" suggerisce che il confronto con il contesto esterno è utile effettivamente a portare a casa dei contributi aggiuntivi, ma tra questi sono importanti quelli che aiutano a sviluppare consenso intorno al progetto di cambiamento.

In questo approccio i contributi di "consenso" sono forse più importanti dei contributi di "contenuto". Le soluzioni migliori vanno infatti, secondo questo approccio, ad infrangersi miseramente contro il muro dei divieti che un contesto ostile erige contro progetti strategici di cambiamento non condivisi dalle forze che gestiscono il potere.

Viceversa, processi e soluzioni, pur non "spessi" sul piano dei contenuti e "scarsamente innovativi" sul piano delle soluzioni, ma condivisi da tale contesto, hanno certamente maggiore possibilità di essere realizzati.

Tutta la scienza della Comunicazione viene in supporto a tale esigenza e dà al problema del consenso degli *stakeholder* (portatori d'interesse) una risposta che, almeno sul piano strumentale, arricchisce sicuramente la metodologia di cui un progetto di cambiamento può servirsi. Infatti da essa ci viene suggerito che è opportuno suddividere il pubblico del contesto interno ed esterno ad un'organizzazione in ragione delle aggregazioni d'interesse riconoscibili.

Le prime disaggregazioni che possiamo individuare nel contesto di riferimento sono quelle per "ruolo". Questo approccio che vale per l'interno (i dirigenti, i quadri, i capi, gli operatori) vale anche per l'esterno (le

associazioni imprenditoriali, quelle sindacali, le istituzioni pubbliche, gli ordini professionali, la scuola, i clienti e i fornitori, ecc.). Già questa prima disaggregazione è utile a definire strategie di comunicazione diversificate e quindi maggiormente puntuali. Infatti, una volta determinate le diverse famiglie di pubblico e individuate all'interno di esse le persone maggiormente rappresentative, diventa più facile costruire dei "canali" per raggiungerle, organizzare degli "eventi" per incontrarle, realizzare degli "strumenti" di comunicazione formale per aiutare la comunicazione diretta.

Attraverso i canali, all'interno degli eventi, a mezzo degli strumenti, è possibile far passare i contenuti d'identità dell'organizzazione, i suoi progetti di cambiamento, la volontà di realizzare un ponte con ciascuna famiglia di *stakeholder*, e anche con ciascuna persona all'interno di esse, per sviluppare sempre meglio una comunicazione costruttiva e positiva.

Questa metodologia consente di definire all'interno di tale strategia il terreno dello scambio in modo da sostanziare il processo comunicativo e trasformarlo in un processo di cooperazione finalizzato alla realizzazione del progetto di cambiamento. Esso diventa così il progetto dell'organizzazione ma anche del suo contesto.

Questo approccio è sicuramente utile perché allarga l'area della cooptazione progettuale e quindi arricchisce di contenuti le traiettorie del cambiamento e le condizioni del consenso alla sua realizzazione. Purtroppo ciò non è sufficiente. Le esperienze ergonomiche sviluppate soprattutto all'interno delle organizzazioni hanno messo in guardia circa la possibilità che gli attori del contesto si comportassero secondo un "copione di ruolo". In realtà le persone trovano forme di cooperazione, sistemi di alleanze, condizioni, anche temporanee, di accordo e sostegno reciproco in funzione dei propri disegni personali, delle proprie ambizioni, della valutazione che fanno dei poteri in gioco e del gioco che si prefiggono di fare con i poteri.

Non è solo con la disaggregazione razionale dei "pubblici" esterni e con una strategia di comunicazione affrontata tecnicamente che è possibile fronteggiare le difficoltà poste dall'esterno ai progetti di cambiamento.

Questa non è certamente la modalità che consente di fronteggiare le contrapposizioni politiche che si possono determinare quando aggregazioni trasversali determinate da interessi personali di valenza collettiva si coagulano per contrapporsi al progetto di cambiamento.

Pertanto, accanto alle modalità di comunicazione diretta si tratterà di presidiare le interdipendenze che legano le persone e i gruppi di interesse tra loro scambiando, là dove possibile, interesse per interesse.

Qui la cooperazione si tinge di un colore particolare e il mestiere di

ergonomo finisce per assomigliare a quello di un investigatore, nella fase dell'indagine circa i "giocatori in campo" e poi di "politico-negoziatore", nella fase di interlocuzione finalizzata a convenire su interessi comuni.

In tutti i casi risulta importante presidiare il momento "dell'ascolto" come elemento fondamentale del processo di comunicazione in quanto indispensabile per focalizzare il programma di intervento e utile a sviluppare un primo momento di comunicazione formale.

Si sa infatti che "l'ascolto comunica".

Sottolineare il momento dell'ascolto con i propri interlocutori significa infatti esprimere una volontà di tener conto delle esigenze altrui e quindi è un mezzo per comunicare un modo d'essere e di sentire.

Dal punto di vista sostanziale il processo di ascolto consente di arricchire le ipotesi di partenza e le soluzioni di arrivo. Infine esso permette di ritornare all'interlocutore di partenza con una proposta che in parte lui ha contribuito a formulare e che per tale motivo ha già in sé i presupposti di essere più accettabile.

In fin dei conti, non si tratta che di applicare una delle regole principali dell'ergonomia, l'integrazione, anche al campo della Comunicazione d'Impresa.

5. *La struttura d'intervento*

I programmi di cambiamento strategico, quando includono profondi cambiamenti organizzativi e soprattutto intensi mutamenti di cultura per la pluralità delle persone che vi operano, richiedono anche la costituzione di strutture gestionali specifiche.

La struttura organizzativa funzionale o quella per progetti costituita specificatamente per gestire problemi critici o ristrutturare processi fondamentali non è capace di presidiare contemporaneamente anche l'intero processo di trasformazione culturale che il cambiamento desiderato richiede. Eppure è proprio il cambiamento culturale a far sì che i comportamenti agiti dalle persone nelle attività funzionali e all'interno dei progetti e processi di riorganizzazione siano funzionali ad un nuovo modo di "essere e di fare" dell'organizzazione.

Non è certo inserendo delle persone in ambiti operativi diversi (vedi i progetti) che si muta la loro modalità di pensare e progettare. Ci vuole ben altro: è necessario sviluppare un lungo processo di apprendimento che insegni a vedere le stesse cose di sempre in modo diverso e quindi a dare ad esse un valore diverso.

Questo processo di apprendimento è solo in parte sviluppabile terno di luoghi specificatamente preposti, come le aule di formazio invece certamente possibile svilupparlo contestualmente allo svolgin del proprio lavoro quotidiano, sempreché ci sia una guida che d nuovo senso alle cose da fare e alla modalità con cui farle. Bisogna c costituire all'interno della struttura operativa una "struttura di appr mento" che consenta di "essere presente" là dove si sviluppano quotic mente le operazioni per poter imprimere ad esse una "virata strateg per poter aiutare le persone a capire il senso da dare alle proprie at Questa struttura deve poter agire ai vari livelli dell'organizzazion potersi connettere ai suoi gangli vitali e ai suoi supporti decisiona

Noi suggeriamo una struttura abbastanza articolata. Al vertice ci essere un "comitato" che contenga alcuni ruoli decisionali fondam dell'organizzazione e alcuni ruoli di promozione del cambiamento desidera imprimere ad essa.

La presenza di consulenti è fondamentale, sia perché apportano scenze e competenze diverse, sia perché non essendo regolati da v gerarchici possono esprimere posizioni di contenuto e non di ap nenza.

Il comitato consente di seguire, al vertice, il processo di trasforma organizzativo e culturale che si genera all'interno dell'organizzazion poter intervenire con il proprio peso decisionale su alcuni nodi criti impediscono o rallentano la marcia, con la condivisione della struttur garantisce da eventuali accuse di personalismi decisionali contro qu quello e al tempo stesso costituisce una palestra di apprendimento no su ciò che non vale più e su ciò che vale di più nella nuova condi

Questo permette, nel tempo, di far assumere inconsapevolme vertice una nuova modalità di gestione, che poi dall'alto trasuderà rami" e influenzerà sempre più profondamente i comportamenti "in b

Il comitato deve poter contare su "gruppi" simili di trasmissione nuova modalità di essere. Ciò consente di legare le diverse fu operative tra di loro e con il progetto di cambiamento anche ai sottostanti.

Per essere poi ancora più certi della trasmissione delle nuove mo operative si dovranno prevedere degli "animatori", una specie di ap della nuova identità che si costruisce. Il loro compito è quello di per la parte più ampia e spessa del corpo aziendale e sviluppare "dal di d quell'opera di chiarificazione degli intendimenti di cambiamento che fondamentali per avere a fianco o contro la "base" dell'organizza

Questa parte dell'organizzazione è quella sempre meno raggiungibile con argomentazioni complesse, di quelle che il vertice è abituato a fare. Al contrario essa è facilmente infiammabile ad opera di sollecitazioni emotive costruite ad arte da coloro che osteggiano i cambiamenti.

Gli sponsor del cambiamento possono utilizzare gli strumenti della comunicazione formale, come abbiamo già detto, ma queste modalità possono risultare non sufficientemente credibili. Avere figure come gli animatori che operano come gli altri, che sono a fianco degli altri, ma possono testimoniare la qualità degli intendimenti elaborati dal vertice, raccontare le azioni già intraprese, confutare strumentalizzazioni di parte e ridurre fantasie conflittuali, può essere di aiuto per il cambiamento.

Inoltre essi costituiscono, come i gruppi e i comitati, delle strutture di confronto e, in quanto tali, sono fondamentali per la ricchezza della progettazione dei cambiamenti necessari.

Alla fine essi stessi diventano protagonisti del cambiamento, il motore che assicura la realizzazione della spirale, la spirale del cambiamento.

Conclusioni

La Formazione-Intervento diventa pertanto utile al cambiamento strategico di un'organizzazione se si muove contestualmente sul piano della condivisione strategica, se alimenta e supporta l'attività di progettazione dei cambiamenti, se sviluppa una comunicazione consapevole con l'interno e l'esterno dell'organizzazione, se fa maturare una struttura che sappia promuovere e sorvegliare il processo avviato e l'apprendimento conseguentemente sviluppato. Se in questo processo avrà utilizzato criteri, esperienze e approcci propri dell'ergonomia avrà assicurato che tutto ciò venga sviluppato con il rispetto delle competenze e la ricchezza dell'integrazione.

Bibliografia

Di Gregorio R., *La formazione-intervento nelle organizzazioni*, Guerini e Ass., Milano, 1994.

Di Gregorio R., *Progetti di cambiamento nelle organizzazioni pubbliche e private*, Guerini e Ass., Milano, 1996.

Quaglino G.P., *Fare formazione*, il Mulino, Bologna, 1995.

Parte terza

Ergonomia e salute nei luoghi di lavoro