

## LA FORMAZIONE-INTERVENTO COME METODOLOGIA ERGONOMICA

di Renato Di Gregorio

### 1. Un richiamo storico

Alcuni dei prerequisiti dell'approccio ergonomico sono:

- l'interdisciplinarietà 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 operato; 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 compiono 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 adatterà 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.