

L'Officina di Organizzazione: un singolare workshop di operatori aziendali e ricercatori universitari

La proposta dell'Officina di Organizzazione

L'idea di istituire un workshop sui cambiamenti organizzativi nelle imprese, che ha assunto il titolo di *Officina di Organizzazione*, risale al 1983. Un'idea tutto sommato semplice. Ma per assicurare un incontro adeguato, che permettesse e anche stimolasse la discussione sui cambiamenti organizzativi, i tratti caratteristici del workshop sono stati delineati in modo forte. Essi possono essere riassunti in alcuni punti.

È un incontro tra operatori qualificati di varie imprese, attori delle realtà in mutamento, e tra essi e studiosi, che fanno della riflessione su tali realtà il proprio lavoro. Un incontro, in breve, tra Impresa e Università.

*L'oggetto dell'incontro è la discussione aperta di mutamenti in atto nelle imprese: decisioni organizzative recenti e in itinere sono considerate in rapporto alle loro conseguenze e alle possibili alternative. Questo fatto, all'apparenza banale, rivela un presupposto fondamentale dell'agire organizzativo. Da un lato denota una presa di distanza da soluzioni uniche e ineluttabili quali sembravano quelle dettate dal modello dell'impresa fordista ma anche dalle ricette di adattamento a condizioni contingenti, dall'altro smentisce l'impossibilità del progetto e la necessità di accettare *a posteriori* la fenomenologia dei risultati concreti. La discussione del workshop testimonia che l'agire organizzativo è sempre variabile, e soggetto a possibili valutazioni.*

Operatori e studiosi confrontano insieme teoria e pratica, ciascuno rispettoso delle proprie e delle altrui competenze. L'incontro tra Impresa e Università non è formale o di facciata: è realmente presente nello scambio della discussione diretta tra operatori aziendali, che portano casi di cambiamenti da loro promossi e realizzati, e ricercatori universitari che esplicitano gli itinerari della riflessione teorica. Questo scambio rivela nettamente che ogni azione organizzativa è guidata da idee rintracciabili nei percorsi della teoria, variamente consapevoli e variamente cumulate, che la riflessione dei ricercatori permette di valutare con riferimento a quadri concettuali, facendo astrazione dalla specificità dei contesti. Ciò fa giustizia di qualche luogo comune, peraltro destituito di ogni fondamento, sulla pratica di impresa che anticiperebbe la teoria o sulla incomunicabilità tra azione manageriale e lavoro di ricerca. Nel contempo lo scambio tra operatori e studiosi rispetta le differenze che

caratterizzano i diversi apporti: non v'è la confusione di prospettive che produrrebbe l'atteggiamento di manager volti a tentare teorizzazioni del proprio operare o di studiosi orientati a proporre soluzioni consulenziali.

La discussione si sviluppa in un gradevole gioco delle parti, lontano dai tradizionali modelli della formazione e della consulenza. Sono evitate le asimmetrie d'aula tra docenti e discenti, così come i rapporti di preminenza in cui si dispensano messaggi applicativi e strumenti di intervento generalizzati, o in cui operatori esterni ai processi dell'impresa sono utilizzati come intermediari negli scontri tra politiche aziendali. Si sviluppa, invece, un doppio ordine di apprendimento: tra gli operatori che confrontano soluzioni di problemi, spesso simili ma variamente connotati per la diversità dei contesti, e tra operatori e studiosi che scambiano problemi concreti e questioni teorico-metodologiche, in base a competenze di diversa natura.

La proposta dell'Officina di Organizzazione è stata stimolata da un'ipotesi: che un congruo numero di operatori aziendali potesse sentire l'esigenza di riflettere sulla propria azione di cambiamento e che non vi fosse un ambito deputato per realizzare tale riflessione. La realizzazione di un seminario adeguato avrebbe potuto nel contempo dare una risposta a questa esigenza e costituire un osservatorio dei cambiamenti organizzativi, utile sia agli operatori aziendali sia agli studiosi coinvolti nella discussione delle realtà in mutamento. L'ipotesi è stata confortata da un lungo sviluppo del workshop, ben oltre ogni aspettativa di chi l'ha ideato e attivato.

La lunga durata dell'Officina di Organizzazione si spiega dunque come risposta a un bisogno sentito e non altrimenti soddisfatto? Oppure ai modi di risposta a tale bisogno va attribuito il merito dell'esito positivo? Forse val la pena soffermarsi un poco su tali domande.

E a questo scopo conviene rifarsi anzitutto al testo del documento istitutivo dell'Officina di Organizzazione¹. Ciò permette di sviluppare più agevolmente alcuni commenti alle caratteristiche peculiari del workshop, che conducono anche a considerare, in termini comparativi, i percorsi più tradizionali di trasmissione di conoscenze, di confronto di competenze, di valutazione dell'organizzazione in atto e delle decisioni per il futuro, che attivano e influenzano le scelte d'azione e di politiche di cambiamento nelle imprese.

¹ Il testo riportato di seguito è, senza sostanziali variazioni rispetto alla sua stesura iniziale, quello redatto nel 1983 e proposto agli operatori aziendali che hanno costituito il primo gruppo di partecipanti al workshop (un piccolo gruppo di dimensione seminariale, circa una quindicina), e poi a coloro che sono stati successivamente cooptati. Questo documento enuncia i motivi e le modalità di funzionamento del workshop. Per tali ragioni rappresenta il documento istitutivo dell'Officina di Organizzazione.

Il documento istitutivo dell'Officina di Organizzazione

Nelle imprese italiane un nutrito numero di operatori aziendali ispira e guida mutamenti organizzativi. Questi operatori, pur avendo formazioni di base dissimili, sia politecniche sia umanistiche, e diverse responsabilità, sia di staff sia di linea, sono accomunati da un medesimo percorso professionale, che ha come inequivocabili riferimenti l'azione diretta a indurre *cambiamenti progettati* nell'organizzazione e la *conoscenza della logica organizzativa* come campo di studio in sé determinato.

Mentre ogni operatore aziendale agisce di fatto sull'organizzazione e acquisisce conoscenza empirica dell'organizzazione, alcuni di essi hanno invece accumulato negli anni capacità professionali specifiche: per costoro non è fuori luogo parlare di una identità professionale, se si tiene conto che la conoscenza organizzativa continua a occupare posizioni marginali e sfumate nelle facoltà universitarie e nei ruoli codificati della gestione di impresa.

A questi operatori è diretto l'invito a costituire l'Officina di Organizzazione.

Caratteristiche dell'Officina di Organizzazione

L'Officina di Organizzazione ha un preciso modello: l'incontro di discussione dei seminari universitari.

In questo tipo di incontro il relatore non insegna agli altri, ma piuttosto presenta problemi e casi di ricerca alla critica dei colleghi. I rapporti tra i partecipanti non sono asimmetrici, come nelle lezioni e nei seminari di formazione, ma di reciproco scambio. Il promotore dell'incontro non ha compiti di docenza, ma di istruzione degli argomenti da trattare. Il relatore di turno e con lui tutti gli altri partecipanti debbono essere disponibili alle critiche, alle tesi contrarie, a impostazioni metodologiche diverse e contrastanti.

Le caratteristiche proprie dell'Officina di Organizzazione si evidenziano a confronto con il tradizionale seminario di formazione. Non si trasmette un messaggio, ma si incontrano problemi diversi e diverse soluzioni possibili dello stesso problema. La partecipazione non è frutto di adesioni variamente motivate nell'ambito di un ampio pubblico potenziale, ma è il risultato di cooptazioni di singole persone in base a competenze specifiche.

Il messaggio formativo deve concludersi nell'arco del seminario, quando è ripetuto si rivolge necessariamente a individui diversi; l'incontro dell'Officina di Organizzazione si ripete tra le stesse persone, diventa man mano un appuntamento atteso, in cui i problemi

trattati ricevono successivi approfondimenti e nuovi problemi sono suscitati dalla soluzione dei precedenti.

L'Officina di Organizzazione non è, dunque, un seminario di formazione sull'organizzazione, tuttavia è un luogo in cui *si produce intensa formazione*, partendo da problemi concreti di organizzazione e affinando in rapporto ad essi la conoscenza della logica organizzativa.

Obiettivi dell'Officina di Organizzazione

Perché si propone la costituzione dell'Officina di Organizzazione?

Appunto per *sottoporre a discussione concreti problemi* di azione organizzativa, per *integrare teoria e pratica* organizzativa, per *incrementare la capacità analitica* degli operatori organizzativi.

L'Officina di Organizzazione risponde a un bisogno fortemente sentito, ma sinora insoddisfatto: gli operatori che guidano mutamenti organizzativi hanno l'esigenza di parlare di tali attività fuori della propria organizzazione e di confrontarsi con i colleghi che si trovano ad affrontare analoghe situazioni e con studiosi dell'azione organizzativa.

Nei seminari tradizionali, casi di mutamento organizzativo sono resi noti come testimonianze o come esempi di modalità di intervento: nel rapporto asimmetrico di docenza la testimonianza non può diventare compiutamente l'oggetto di una esercitazione comune, di uno scambio paritetico, e l'esempio di una tattica di intervento è strumentale ad una proposta normativa, talvolta è strumento di una tentata vendita di consulenza.

Nell'Officina di Organizzazione il caso concreto non è pretesto, ma il centro effettivo della discussione; come nel processo di ricerca, il punto di avvio è costituito dal problema da risolvere e le linee di discussione sono date dalle soluzioni possibili del problema.

Nel processo di ricerca si fa appello alla conoscenza teorica per risolvere il problema, la ricerca non è altro che una continua interazione tra problemi concreti e teoria. Così è nell'azione sull'organizzazione che si avvale consapevolmente della conoscenza teorica dell'organizzazione. Lo stesso accade per le azioni economiche e per i vari generi di azioni tecniche richieste dai processi produttivi adottati nelle imprese. La distinzione forte si pone, invece, tra le azioni teoricamente orientate e le azioni semplicemente guidate dal senso comune.

Per quanto riguarda la maggior parte delle azioni tecniche necessarie alla conduzione dell'impresa, gli operatori aziendali hanno ricevuto già nella formazione universitaria le conoscenze sedimentate su quei campi di attività, e nella stessa università o nella

formazione post-universitaria possono trovare le occasioni di incontro utili all'aggiornamento di tali conoscenze. Le cose stanno invece diversamente per la conoscenza organizzativa, che per l'ampiezza di campo, per la convergenza di molteplici discipline, e per la presenza di diverse concezioni, non trova nell'insegnamento universitario una collocazione unitaria riconosciuta, mentre la formazione è impegnata a trasmettere ricette consulenziali piuttosto che riflessioni teoriche.

Perciò l'Officina di Organizzazione è un fatto altamente innovativo. Perciò, pur rispondendo a un bisogno diffuso, non può riguardare indistintamente tutti gli operatori aziendali ma si rivolge a coloro che nell'azione sull'organizzazione maturano una consapevolezza teorica. Per queste ragioni nell'Officina di Organizzazione la discussione riguarda *problemi concreti* in quanto sono posti *in rapporto con la teoria* che consente di risolverli; in altre parole la discussione verte sui rapporti tra teoria e pratica organizzativa.

Per le stesse ragioni nell'Officina di Organizzazione si incontrano gli operatori non solo tra loro ma anche con studiosi di organizzazione. Gli studiosi non svolgono il ruolo di docente, non sono chiamati a indicare la soluzione del problema: sono chiamati piuttosto a ricordare gli apporti teorici, a chiarirne la portata e l'utilizzazione, consentono agli operatori di confrontare e aggiornare la conoscenza teorica.

In questo senso tra gli obiettivi dell'Officina di Organizzazione sopra esplicitati, accanto alla discussione di casi concreti e alla interazione tra teoria e pratica, un obiettivo non meno importante è l'accrescimento delle capacità analitiche degli operatori partecipanti. L'Officina di Organizzazione è anche stimolo di studio, guida tra le letture, orientamento concettuale, e per questa strada, ovviamente, arricchimento professionale.

I partecipanti all'Officina di Organizzazione

All'Officina di Organizzazione partecipa stabilmente un gruppo ristretto e qualificato di operatori aziendali e lo staff dei coordinatori degli incontri; partecipano inoltre, invitati a seconda delle competenze richieste dalla discussione, studiosi che si sono dedicati a specifiche problematiche dell'azione organizzativa.

Gli operatori aziendali che fanno parte dell'Officina di Organizzazione sono caratterizzati, come si è sopra anticipato, dall'aver guidato o ispirato, ed eventualmente contribuito a condurre, mutamenti organizzativi, con la consapevolezza dei riferimenti teorici necessari.

Non sono rilevanti, dunque, per la partecipazione, il ruolo occupato nell'azienda e la

formazione di base, ma queste due caratteristiche: *il controllo dei progetti di mutamento organizzativo e l'orientamento alla conoscenza non esclusivamente empirica dell'azione organizzativa.*

Essi sono disponibili a comunicare le attività realizzate, ed eventualmente le attività che intendono realizzare, a sottoporle alla discussione comune, ad accogliere stimoli e critiche sul piano teorico.

Lo staff dei coordinatori degli incontri dell'Officina di Organizzazione svolge i compiti tipici della segreteria del workshop universitario. Sceglie i problemi da discutere negli incontri tra quelli proposti dagli operatori aziendali, e ove occorra aiuta i relatori a istruire il caso da discutere. Coordina il dibattito durante gli incontri, e assicura le necessarie informazioni e la distribuzione delle documentazioni ai partecipanti.

Infine l'Officina di Organizzazione si avvale degli interventi di studiosi dell'azione organizzativa, caratterizzati dalle diverse prospettive disciplinari e dagli ambiti di ricerca che interessano l'organizzazione di impresa: strutture, processi d'azione e decisione, comportamenti e atteggiamenti, valori, azioni tecniche e azioni istituzionali. In ogni incontro sono invitati, di volta in volta, quegli studiosi che, per la specifica competenza, possono aiutare a mettere a fuoco i più adeguati riferimenti teorici.

I contenuti dell'Officina di Organizzazione

L'azione organizzativa pervade tutta la realtà di impresa, perciò i problemi di mutamento che possono essere portati alla discussione dell'Officina di Organizzazione sono assai vari: riguardano sia mutamenti macrostrutturali sia ridisegno di compiti specifici, toccano le varie aree dell'azienda, sia di staff sia di line, ai livelli esecutivi quanto direttivi, sia infine i procedimenti e gli itinerari di intervento organizzativo.

Gli incontri dell'Officina di Organizzazione alternano problemi di natura diversa. Uno dei principali obiettivi della discussione è quello di evidenziare i rapporti tra problemi di diversa origine e di diversa caratterizzazione.

Modalità di svolgimento dell'Officina di Organizzazione

Ogni incontro dell'Officina di Organizzazione presuppone una fase istruttoria dei casi da discutere. L'operatore aziendale che porta alla discussione comune il caso di sua competenza prepara la propria relazione, ove occorra, con il supporto di documentazioni. Lo staff dell'Officina di Organizzazione aiuta il relatore in questa preparazione, anche con visite all'azienda, cioè sul luogo in cui è sorto il problema organizzativo che viene discusso.

L'obiettivo di questa preparazione è di assicurare gli elementi indispensabili all'utile svolgimento della discussione durante l'incontro.

Ogni giornata di incontro si apre con l'esposizione del caso. I partecipanti rivolgono al relatore domande di chiarimento, evitando accuratamente di esprimere interpretazioni in questa prima fase, e cercando invece di accumulare informazioni per le valutazioni che saranno esplicitate nella discussione successiva. Al termine delle domande uno studioso invitato, anch'egli evitando ogni interpretazione del caso presentato, offre qualche riferimento teorico che può essere utilizzato nel dibattito. Segue la discussione comune, che ha come scopo l'interpretazione critica del caso presentato; è discussione sia della soluzione prospettata dal relatore, sia delle possibili soluzioni alternative che gli altri partecipanti sono stimolati a delineare. Il relatore non interviene durante il dibattito; ma alla fine può reagire all'esame critico cui il suo caso è stato sottoposto, in particolare indicando quali stimoli ritiene più fruttuosi per il suo lavoro futuro.

Ogni giornata di incontro può essere dedicata ad un caso, oppure a due o più casi, relativi a diverse realtà di impresa ma riferibili alla stessa problematica. Le modalità dell'incontro non cambiano, tuttavia quando si prendono in considerazione più casi contemporaneamente la comparazione si aggiunge all'esame di ogni singola realtà. Ma inevitabilmente la discussione delle soluzioni del problema proposto è una discussione di comparazione tra diverse realtà organizzative; è inoltre discussione dei rapporti con altri problemi organizzativi, già risolti o da risolvere, e discussione della teoria implicata dallo sviluppo del problema.

Non si esclude, infine, che l'Officina di Organizzazione possa suggerire all'operatore interessato nuove attività, che a loro volta possono costituire, in tempi successivi, tema di altri incontri; così come non si esclude che siano presentati nell'Officina di Organizzazione, accanto a mutamenti organizzativi attuati, anche lavori in corso e progetti da realizzare. In tali casi l'incontro consegue, insieme ai suoi obiettivi istituzionali di formazione, anche obiettivi di ausilio diretto all'attività organizzativa. Nel conseguimento degli uni e degli altri obiettivi è evidente lo sviluppo di un processo, autogestito dai partecipanti, che si genera e si alimenta all'interno dell'Officina di Organizzazione.

Qualche commento alle regole del gioco

Il documento riportato è rimasto inalterato negli anni. Ciò significa che le "regole del gioco" proposte all'inizio sono state e continuano ad essere condivise. Ma di solito ogni iniziativa, anche se positivamente accolta, ha bisogno di rinnovarsi per durare a lungo. Perché i partecipanti all'Officina di Organizzazione hanno sinora confermato, di anno in anno, le modalità sperimentate? Questo prolungato consenso fa pensare che l'incontro dell'Officina di Organizzazione, con le sue specifiche modalità, continui a rappresentare una forte innovazione, a confronto con i processi abituali di riflessione sulle decisioni prese e da prendere nelle aziende, e con gli abituali ricorsi a nuove conoscenze e capacità tramite l'acquisizione di competenze esterne, la formazione, la consulenza. Se ciò è almeno in parte vero, l'esperienza dell'Officina di Organizzazione è allora soprattutto interessante per questo possibile confronto, ancor più che in se stessa. Qualche commento può aiutare a sviluppare questa considerazione.

L'architettura del workshop

Le modalità degli incontri dell'Officina di Organizzazione si ispirano esplicitamente alla consolidata forma del dibattito universitario. Nulla di nuovo, ma del tutto innovativa è la sua applicazione a incontri tra operatori aziendali, e tra operatori e studiosi. Mentre si sta diffondendo ampiamente una versione alterata dei convegni e dei seminari, con rigida predeterminazione di una serie di relazioni che non lascia spazio al dibattito, qui la discussione è al centro dell'incontro, perché ne costituisce lo scopo primario. Per perseguire questo obiettivo sono essenziali alcuni aspetti.

La simmetria dei rapporti. Gli operatori di impresa sono quotidianamente immersi in rapporti di asimmetria, anzitutto nelle gerarchie aziendali, ma anche nell'aula di formazione e nelle relazioni con la consulenza. La discussione del workshop, invece, si sviluppa su un piano paritario tra tutti i partecipanti. A questo proposito va notato che i partecipanti all'Officina di Organizzazione rivestono responsabilità diverse nelle varie imprese, e che i loro rapporti esterni al workshop possono non essere affatto simmetrici. Inoltre, la simmetria nel workshop riguarda anche lo scambio tra operatori e studiosi. Ciò perché le differenze di esperienze e di competenze, lungi dall'essere messe in disparte, sono poste al servizio della discussione e del confronto.

Il confronto. È al tempo stesso l'obiettivo primario e la principale regola di metodo del workshop. Nell'incontro dell'Officina di Organizzazione il confronto si sviluppa su diversi

piani. Anzitutto è confronto di alternative possibili, di decisione e d'azione, in relazione alla problematica presentata dal caso aziendale che si discute. È importante sottolineare che non si tratta di trovare una soluzione valida per tutti, e nemmeno una soluzione per il problema specifico. Si tratta invece di cercare, discutendo, diverse opportunità di scelta. Ed è qui che più proficuamente si esprime il rapporto tra teoria e pratica. Un secondo piano di confronto riguarda i vari contesti di impresa, rappresentati dai partecipanti, e inevitabilmente evocati dagli interventi di discussione. Altri piani di confronto riguardano le prospettive disciplinari implicate dagli approcci operativi, ed eventualmente esplicitate dagli interventi degli studiosi, mentre, sullo sfondo della discussione, si palesano le prospettive di concezione e di rappresentazione della realtà.

Gli attori. Per garantire le regole della simmetria e del confronto occorrono anche regole di scelta dei partecipanti al workshop e di gioco delle parti. Il gruppo è ristretto. La scelta è per cooptazione, non per iscrizione aperta, e in base a caratteristiche di corrispondenza ai contenuti e agli obiettivi del workshop. Nell'Officina di Organizzazione la maggior parte dei partecipanti è presente da molti anni, alcuni sin dall'inizio, altri, allontanatisi per motivi aziendali o di cambiamento professionale, sono in seguito di nuovo presenti, talvolta in rappresentanza di una diversa impresa. Questo consolida la reciproca conoscenza, il comune interesse alla discussione, la dinamica dell'incontro, così che un nuovo cooptato, o lo studioso per la prima volta invitato, non ha difficoltà ad inserirsi nel gioco. Nel qual gioco le parti degli attori risultano anomale rispetto a quelle recitate altrove: gli operatori presentano dei casi alla discussione per stimolare le reazioni dei colleghi e pronti a recepire commenti critici, non per sostenere la bontà della soluzione adottata dall'impresa; gli studiosi contribuiscono al dibattito, ma non fanno docenza; i coordinatori del workshop non interpretano la discussione, sono solo strumentali al suo svolgimento e alla conservazione della sua memoria (come testimonia, ad esempio, questo volume).

Chi sono i partecipanti?

Il documento istitutivo dell'Officina di Organizzazione identifica i potenziali partecipanti in base a due caratteristiche: il controllo dei progetti di cambiamento organizzativo in una realtà aziendale, e un orientamento alla conoscenza dell'azione organizzativa rivolto a coniugare pratica e riflessione. Non il ruolo assegnato nel sistema aziendale, né la formazione di base. In particolare è importante che non sia l'etichetta di un ufficio a discriminare la partecipazione al workshop. Chi è responsabilmente implicato nei cambiamenti organizzati-

vi sa bene quanto tale responsabilità sia in ogni caso largamente distribuita. Pensare a un ufficio cui si possa affidare in modo separato ciò che attiene all'organizzazione, cioè al tessuto connettivo delle attività di impresa, non ha alcun senso. Certo, la pratica funzionale della gestione di impresa ha implicato per lungo tempo anche il disegno di una "funzione organizzazione", in realtà contraddittorio e impossibile. Ora le imprese sono impegnate a smantellare (sia pur con fatica) le costruzioni funzionali, e chiaramente si avverte la pervasività della responsabilità organizzativa. L'Officina di Organizzazione ha largamente anticipato la critica alla gestione funzionale, sia nelle sue discussioni, sia con la presenza di operatori contrassegnati da diversi ruoli, di staff e di line, e di diverso ordine gerarchico, a seconda delle caratteristiche dell'impresa di appartenenza.

Anche per quanto riguarda gli studiosi che partecipano all'Officina di Organizzazione è utile un commento. È noto che non esiste un'unica disciplina organizzativa, ma molte prospettive disciplinari sull'organizzazione, e che in genere tutte le discipline rivolte alla gestione di impresa non possono non interessarsi di organizzazione. I numerosi studiosi invitati ai dibattiti rappresentano in larga parte il ventaglio degli interessi di studio dell'organizzazione di impresa: dall'economia d'azienda all'ingegneria gestionale, dalla sociologia alla psicologia.

È formazione?

La partecipazione attiva agli incontri dell'Officina di Organizzazione ha come indubbio risultato l'acquisizione di conoscenze e l'elaborazione di competenze. Si può dunque dire che tali incontri di discussione producono formazione. Eppure la formazione tradizionalmente erogata nel sistema delle imprese ha caratteristiche completamente diverse. Si esplicita tramite rapporti asimmetrici. Separa le conoscenze, le capacità di giudizio, la riflessione sull'esperienza, l'azione di intervento sulla realtà aziendale. Attua volutamente un distacco dai problemi di lavoro dei partecipanti, soprattutto ove è rivolta ad attori di diverse imprese.

Non si può dimenticare che tali caratteristiche della formazione più diffusa, talvolta sostenute in modo esplicito in contributi propositivi, sono anche poste in discussione da riflessioni critiche sulla formazione, e indicate come responsabili di inefficacia. Le modalità che l'incontro dell'Officina di Organizzazione pone in atto, invece, sono spesso al centro di proposte di innovazione, sia per l'educazione in età evolutiva sia per la formazione in età adulta. Ciò non significa che l'Officina di Organizzazione si debba porre come un modello

di formazione. È possibile però riflettere sui processi formativi, sulle pratiche usuali e sulle possibili innovazioni, prendendo spunto dalla formazione, reale e fattiva, che si costruisce nel workshop.

È consulenza?

Il documento istitutivo aveva ipotizzato che i confronti attivati dalla discussione del workshop potessero configurare anche una sorta di reciproca consulenza tra i partecipanti. Di fatto, in ogni incontro chi sottopone un caso di cambiamento organizzativo all'attenzione dei colleghi e degli studiosi raccoglie una serie di stimoli, in termini di valutazioni, di possibili alternative, di critiche costruttive. E ciò appare con ancor maggior forza quando il racconto riguarda un cambiamento *in itinere*, e il relatore sceglie di proporre alcuni aspetti in modo aperto, sollecitando le reazioni del gruppo.

Anche a questo proposito può essere interessante un confronto: tra questa consulenza anomala e gli approcci tradizionali della consulenza, sia quelli basati sull'applicazione di strumentazioni e di soluzioni standardizzate, che si presumono valide per ogni realtà di impresa, sia quelli che al contrario propongono l'ascolto clinico del cliente, presupponendo l'impossibilità di ogni comparazione. La "produzione di consiglio" che scaturisce dalla dinamica del workshop può aiutare a riflettere sulle pratiche correnti. Inoltre non è da sottovalutare la lettura critica che la discussione del workshop implicitamente fa degli interventi consulenziali tradizionali, nella misura in cui le loro conseguenze vengono in evidenza nel racconto del caso aziendale.

La valutazione del cambiamento

L'impresa di solito cerca di accrescere le capacità di analisi e di giudizio acquisendo personale con diverse competenze, per mezzo della formazione, e con il ricorso alla consulenza. Il dibattito dell'Officina di Organizzazione, si è visto, mostra che vie diverse da quelle tradizionali sono possibili. Ma, oltre a ciò, conviene prendere in considerazione ancora un altro aspetto, quello concernente le modalità seguite dall'impresa per valutare le necessità e le opportunità di cambiamento. L'impresa solitamente valuta in base ai propri comportamenti antecedenti e confrontandosi con i principali competitori. Il riferimento al passato, così come il riferimento ad attori spesso assai diversi, salvo che per l'appartenenza allo stesso settore, è però stato approfonditamente criticato dalla teoria. Il cambiamento è progettato per adeguarsi al futuro, cercando vantaggi rispetto ai competitori. Inoltre ciò è complicato dalla mutevolezza delle situazioni, e tanto più quanto maggiormente occorre far

fronte all'incertezza.

Come valutare la bontà del cambiamento è questione estremamente ardua, da alcuni orientamenti teorici ritenuta irrisolvibile. Non è certo la dinamica di un workshop che può offrire la soluzione. Tuttavia i dibattiti dell'Officina di Organizzazione aiutano a riflettere anche su questo aspetto cruciale. Anzitutto essi aiutano a prender consapevolezza dell'inconsistenza delle mode, delle ricette, ma anche dei confronti acritici con il comportamento di altre imprese. In secondo luogo, in termini positivi, essi portano ad apprezzare la ricerca di alternative, ad accostare alla soluzione dei problemi l'indagine sulle opportunità. La discussione del workshop pone in evidenza che il processo di azione organizzativa, e in particolare il progetto di cambiamento, non ha natura diversa dal processo euristico della ricerca scientifica. Benché l'adeguatezza al futuro sfugga ad ogni pretesa di completezza, il ricorrente confronto tra conoscenza teorica e problematiche concrete consente approfondimenti successivi, l'affinamento dell'analisi, l'incremento delle competenze.

Questa rapida serie di commenti alle regole del workshop può forse dare una prima risposta all'interrogativo posto sopra, sulle ragioni dell'affermazione e della lunga durata dell'Officina di Organizzazione. Essa ha soddisfatto un bisogno di incontro tra operatori impegnati nei cambiamenti organizzativi, ma probabilmente sono le sue modalità innovative che ne hanno assicurato la continuità. L'interesse che essa può suscitare va allora al di là dell'iniziativa stessa, si trasmette alle riflessioni implicate dalle regole del gioco.