

Osservazioni e proposte in margine al seminario "Clima Organizzativo"  
(guido contessa-gennaio '77)

Desidero inviare le seguenti riflessioni personali, con l'obiettivo di invitare al dibattito (meglio tardi che mai) i colleghi dello staff, anche in previsione di un possibile seminario avanzato, sullo stesso tema. Tralascio di evidenziare le lacune di ordine organizzativo, sulle quali credo ci sia già un'ampia concordanza (selezione partecipanti, politica dei prezzi, affiatamento staff, ecc.).

Mi sembra utile richiamare l'attenzione su due problemi centrali: il modello ed il metodo.

Il modello a mio avviso ha risentito eccessivamente delle passate esperienze sessantottesche, ed ha lasciato in secondo piano l'elemento simulativo che era stato indicato come l'input principale. In particolare mi riferisco alla situazione di plenaria. Essa ha diminuito molto l'effetto simulativo, non essendo una dimensione abituale nelle organizzazioni; inoltre ha confuso e rallentato il processo di apprendimento di altri livelli organizzativi, entrando nell'esperienza troppo presto (cioè ad uno stadio in cui i gruppi erano ancora in fase iniziale). Essendo poi la plenaria priva di un chiaro obiettivo, o meglio, carica di numerosi obiettivi (il qui ed ora, l'analisi dell'apprendimento, l'analisi dei rapporti di potere), tale dimensione ha fatto slittare l'esperienza verso un modello di analisi istituzionale, un po' datato e forse incongruo con l'obiettivo di partenza.

Il metodo è stato inficiato da due elementi soprattutto. Una grossa confusione di ruoli dello staff in tutti i diversi "eventi", ed un errato rapporto fra stimoli e tempi di apprendimento. Si può dire insomma che il seminario è stato troppo "staff centered". Una sequenza così intensa di eventi, per essere funzionale all'apprendimento dei partecipanti (e non dello staff), doveva essere diluita in 8-10 giorni. Circa la confusione di ruoli, non abbiamo gestito a quasi nessun livello gli equivoci e le divergenze sulle linee di conduzione nei gruppi, sui ruoli nelle plenarie, sul modello complessivo del seminario.

In conclusione che un'ipotesi futura debba basarsi su questi due aspetti principali: maggiore fedeltà al modello simulativo, maggiore chiarezza nello staff e nei ruoli individuali.

In coerenza col modello simulativo si dovrebbe: a) privilegiare le dimensioni del piccolo gruppo e dell'intergruppo; b) aumentare gli spazi strutturati (ruoli, compiti, esercitazioni). In tal modo l'analisi, invece che focalizzarsi su una utopica istituzione istituyente, sarebbe focalizzata sulla fenomenologia, la patologia e la terapia dell'organizzazione organizzata.

Credo che gli obiettivi di ricerca e apprendimento per un seminario avanzato sull'organizzazione, possano essere:

- stili di leadership in rapporto al clima ed all'efficienza
- rapporti intergruppo (conflitti, negoziazioni, deleghe, fusioni ecc.)
- rapporti fra consulenza, committenza, utenza
- stili di consulenza (cioè stili di trainership)
- problemi di gruppo
- cambiamento organizzativo, ricerca-intervento ecc.

In coerenza con questi obiettivi la struttura del seminario dovrebbe prevedere: (a dimensioni di gruppo non superiori a dieci partecipanti)

- uno o due gruppi di tipo -a- per neofiti; conduzione t-group  
(in termini di simulazione sono gruppi di neocassunti da immettere in una cultura organizzativa basata sull'OD)
- un gruppo di tipo -b- per soggetti che hanno già fatto dinamiche o che sono particolarmente reattivi (Corradini); conduzione direttiva per uno studio dell'organizzazione (lezioni, letture, discussioni ecc.)  
(in termini simulativi rappresenta un gruppo task oriented, magari col compito di produrre una relazione finale)
- un gruppo di tipo -c- per consulenti, formatori ecc.; conduzione a consulenza sui contenuti e sui processi; obiettivo: ricerca-intervento sull'organizzazione (in termini simulativi rappresenta uno staff interno di OD)
- un direttore del seminario (col ruolo anche di counselor oppure affiancato da uno che fa solo counseling) che simula il vertice della struttura e appartiene a due gruppi simultaneamente: il gruppo staff (consulenti esterni) ed il gruppo responsabili o delegati dei gruppi (line).
- il gruppo responsabili o delegati dei gruppi si riunisce ogni giorno formalmente per una verifica degli obiettivi dell'organizzazione
- il gruppo staff si riunisce giornalmente per una verifica dell'apprendimento e dei problemi di conduzione
- la plenaria esiste solo come prima e ultima unità, oppure come evento speciale (strutturato) richiesta dal direttore del corso o dai partecipanti.

DATA PREVISTE: 29-30 giugno-I-2-3 luglio

COSTO ufficiale: 240.000      COSTO per studenti/amici: 60.000 immodific.