

Workshop / workgroup creativo-motivazionali

Contenuto

Facilitazione di workshop – di vertice e non – finalizzati a team-building, problem solving / innovazione, apprendimento / cambiamento (con obiettivi da tarare in funzione dell'opportunità da perseguire e dei partecipanti previsti).

Particolarità

Si selezionano partecipanti competenti, "diversi" e "disponibili".

Si procede in ottica "radicale": è inutile "riprodurre", conviene "reinventare" in accordo alle opportunità (un esempio di scelta libera / ad hoc è la durata: da mezza giornata a mesi...).

Si conducono le sessioni con due caratteristiche in più rispetto alla conduzione d'aula "tradizionale"

- "Ascolto quasi psicanalitico" del facilitatore nei confronti del gruppo (e indotto dal facilitatore fra i partecipanti): una conduzione d'aula basata su un "ascolto profondo" – di tutti nei confronti di tutti – consente di ottenere risultati impensati...
- Conoscenze / esperienze del facilitatore relative al tema del workshop (che vengono tuttavia, per quanto possibile, tenute nascoste al gruppo) o, al contrario (quando incompetente sul tema), capacità di favorire l'apprendimento dei singoli partecipanti e del gruppo nel suo complesso.

Unica nota ambigua: se un workshop *non* funziona, tende a mettere in piena luce i vincoli organizzativo-culturali che lo stanno portando all'insuccesso. Questa limitazione dovrebbe poter rappresentare un valore in più, ma questo non è vero in senso assoluto. Come vi sono situazioni in cui l'approccio basato su workshop può rappresentare il modo migliore per far avvenire il cambiamento, così ve ne sono altre in cui far emergere la verità – "il re è nudo!" – potrebbe *non* essere la scelta migliore.

In breve, la cosa va gestita con molta attenzione qualora alcune condizioni di base non siano rispettate...

Esperienze

Banco di Roma; Banca d'America e d'Italia (in seguito acquisita da Deutsche Bank); Barilla

Fin dall'inizio della sua esperienza di consulenza (1983), il facilitatore ha sempre interpretato un progetto di consulenza come un percorso di apprendimento congiunto fra il team consulente e il team cliente.

La cosa è diventata consapevole, esplicita – e alla fine "documentata" – con i primi progetti di reingegnerizzazione (Tesoreria Italia del Banco di Roma, 1987; sportello di Banca d'America e d'Italia, 1989-90; operations di Barilla, 1994-95): nel 1997 è stato pubblicato un articolo su *Economia & Management*, "Reingegnerizzazione come apprendimento - Un modo radicalmente diverso per perseguire opportunità".

Il ridisegno delle operations di Barilla ha buoni numeri per essere considerato un benchmark della consulenza (e il workshop l'unico mezzo per raggiungere il risultato ottenuto): invece di 4 consulenti per 12 mesi (ipotesi ragionevole, conoscendo i normali approcci consulenziali), *1 solo consulente per 5 mesi* (con un team cliente di 11 persone "diverse"); invece di 200 miliardi di lire annui di risparmi identificati per 150 realizzati (altra ipotesi ragionevole), *170 miliardi di lire annui di risparmi identificati per 300 realizzati*.

Il facilitatore ha avuto l'occasione di vivere nel concreto – e (re)inventare da autodidatta – quanto indicato in tre "classici" (non necessariamente scritti prima delle sue esperienze...)

- "The Fifth Discipline", di Peter Senge: *"modelli mentali", "apprendimento di gruppo", "pensiero sistemico", "visione condivisa"*
- "The Wisdom of Teams", di Katzenbach e Dough: *"vero team", "team eccezionale"*
- "Reengineering the Corporation", di Hammer e Champy: tutti gli strumenti del cambiamento radicale, con *qualcosa in più*: in Banco di Roma, *specifiche informatiche basate su flussi informativi*; in Banca d'America e d'Italia, *informatica flessibile*; in Barilla, *apprendimento che prosegue a progetto finito*.

Istituto di Ricerca Internazionale

E' stato facilitato un breve workshop (45 minuti) all'interno di un loro convegno con più sessioni d'aula. A quel workshop occasionale, condotto senza alcuna preparazione particolare, è stato concesso *il premio per il miglior workshop dell'anno*.

SKF

Sono stati condotti alcuni brevi workshop sul reengineering. Nella prima edizione sono accaduti due fatti interessanti, uno programmato e uno no

- Si è deciso "far vivere" ai partecipanti l'esperienza – e la correlata paura – del foglio bianco, prima di lasciare spazio alle spiegazioni
- Quando più avanti un partecipante ha detto "non riesco a capire nulla; mi sento stupido...", è stato chiesto agli altri partecipanti se erano disposti a prendersi carico del problema del collega, per aiutarlo a capire. Nell'immediato seguito della sessione tutti hanno avuto modo di comprendere – sempre "sperimentalmente" – il significato e il valore di "essere gruppo".

Gruppo Passini (secondo produttore mondiale di c.d. "componenti per sottocarro": rulli, catene, soles, ...)

Sempre con un approccio workshop-like è stata condotta la riorganizzazione del Gruppo, somma di una piccola azienda imprenditoriale e di una grossa azienda ex parastato, governata(?) da una prima linea letteralmente "disastrata" (su tre manager: uno gravemente malato, uno in uscita, uno senza la fiducia del proprietario; in aggiunta, una lunga storia di ripetuti inserimenti non riusciti)

- In queste condizioni, senza "materia prima" per una ridefinizione delle posizioni organizzative, è stata avviato un ridisegno organizzativo su base innovativa. *La prima fase – gestita in modo workshop-based, process-oriented e "dal basso" (1998) – ha coinvolto le seconde linee nella condivisione progettuale e in una conseguente assunzione consapevole di responsabilità manageriali e operative*. Dopo 5 mesi di lavoro, c'erano le avvisaglie di un vero e proprio "miracolo" (date le condizioni iniziali)
- A fine 1998, il Gruppo acquisisce (senza soldi...) un'azienda tedesca di grandi dimensioni, trovandosi in questo modo con nuove forze manageriali (straniere) a disposizione. La seconda fase – condotta contro il parere del facilitatore in modo tradizionale (... "scatolette" organizzative) – è riuscita a spegnere la motivazione faticosamente generata nei ranghi del parastato e ad allontanare di anni la soluzione dei problemi del Gruppo (un buon esempio di come non fare avvenire le cose...).

FIAT Auto

Sono stati condotti due workshop "sperimentali" ...e persa l'occasione di gestirne uno di importanza capitale per l'azienda

- E' stato facilitato il terzo di tre workshop – tesi a generare "idee innovative sostenibili" in tema di marketing / distribuzione, produzione / logistica e sviluppo prodotto – condotti in parallelo (due giorni la settimana per un paio di mesi) con 20 risorse "ad alto potenziale" ciascuno, da tre diversi facilitatori con approcci diversi. Sono stati ottenuti tre risultati diversi: il gruppo su marketing / distribuzione ha prodotto "grappoli" di idee, quello su produzione / logistica un quadro di idee coeso e organico, quello su sviluppo prodotto una serie di idee *realmente innovative* e un team building "palpabile" (percepito in FIAT – forse per la prima volta vedevano un team coeso... – forse come più importante delle proposte avanzate)
- E' stato facilitato un workshop per dimostrare la fattibilità di una progettazione veloce di prodotto. Questo progetto ha avuto un successo *parziale* per riconosciuta mancanza di sponsorship. Tuttavia, ha messo in luce alcune limitazioni organizzativo-culturali tipiche dell'azienda torinese (in primis, un rifiuto viscerale nei confronti dell'innovazione)
- E' stato proposto, approvato (in tempi anti Morchio e anti Marchionne) – e poi annullato a seguito dell'11 settembre – un workshop teso a rinnovare la leadership dell'azienda. *La seconda linea (60 persone) avrebbe dovuto prima costruire e poi presentare alla prima linea (15 persone) la propria visione di come si sarebbe dovuta caratterizzare la leadership all'interno di FIAT Auto...*

Sintesi

La gestione di workshop offerta è in parte maieutica, in parte provocatoria; non troppo invasiva, né troppo delicata; bilanciata tra aspetti hard e soft; molto efficace (oltre che rapida) per far avvenire cambiamenti coesi in situazioni "positive ma bloccate".

Per situazioni in cui invece *mancono del tutto le positività*, servono con ogni probabilità altri strumenti.

Organizzare un workshop può tuttavia rimanere una modalità utile per un ultimo, sano tentativo teso a sbloccare le cose – nel caso in cui, contro le previsioni, dovesse avere successo – oppure fornire – in caso di insuccesso – una tangibile giustificazione per interventi di tipo diverso.

Deliverables / risultati

In caso di successo

- Team building / apprendimento di gruppo
- Problem solving approfondito / pensiero sistemico
- Chiarezza / trasparenza / focalizzazione
- Visione condivisa / "automatico" coordinamento realizzativo
- Energia / motivazione
- Capacità di continuare a ricercare opportunità.

In caso di insuccesso

- Esplicitazione dei motivi / meccanismi "di blocco", culturali e/o organizzativi.