

## **I Casi dell'OCA – Organizzazione e CAmbiamento: un gioco per affrontare seriamente i cambiamenti**

*di Francesca Oliva e Angelo Strada*

### **Il contesto**

L'esperienza si è svolta in una **multinazionale**, il più grande produttore al mondo di **elettrodomestici per la casa**. Il Gruppo deve essere in grado di competere in un mercato maturo dove la capacità di cambiare rapidamente e con flessibilità diventa un fattore critico di successo per essere leader sul mercato italiano mantenendo occupazione e prodotti.

La storia degli stabilimenti di questa multinazionale è una storia di successi e di risultati ottenuti nel passato, e di sfide odierne e future che obbligano l'azienda ad attrezzarsi valutando i punti di forza e di debolezza ed adeguando rapidamente strutture e persone alle nuove esigenze.

Governare ed allineare tutto il personale nel contesto di un mercato difficile e competitivo richiede risposte veloci e flessibili, ancora più complesse da ottenere in situazioni produttive costruite sulla cultura della pianificazione e della standardizzazione come sono gli stabilimenti in cui si producono elettrodomestici.

Anche in questi casi sono le persone che fanno la differenza: in questa azienda una funzione cruciale e determinante è quella svolta dai **capi-squadra**, che rappresentano l'anello tra azienda e lavoratori e sono i più esposti alle pressioni e alle richieste emergenti in questa relazione.

In un periodo contraddistinto da forti perturbazioni e spinte al cambiamento, ci è stato chiesto di lavorare proprio sul ruolo dei capisquadra per aiutarli a gestire persone e risorse nei cambiamenti e ad affrontare imprevisti e criticità.

### **L'intervento**

L'intervento si è articolato su tre diverse attività che hanno coinvolto in tutti i stabilimenti del Gruppo i Direttori di plant, l'area Risorse Umane e tutti i capi-squadra.

L'attività con i capisquadra, che avrebbe coinvolto complessivamente 220 persone, richiedeva di favorire l'apprendimento dei comportamenti organizzativi a livello collettivo necessari per gestire la comunicazione con gli operai e la leadership nel gruppo in situazioni di criticità e cambiamento.

Nello svolgimento del loro ruolo i capisquadra coordinano nell'area della produzione, della manutenzione e dei servizi di supporto amministrativi e logistici gruppi di lavoratori molto numerosi, di diverse nazionalità e culture, a forte presenza maschile ma anche femminile.

Ai capisquadra sono richieste quindi oltre a grandi capacità di problem solving e flessibilità per fronteggiare frequenti imprevisti e cambiamenti nella realizzazione dei piani di

produzione, anche ottime competenze relazionali e motivazionali per gestire i team e le loro diversità e ampie doti organizzative.

L'azienda ci ha chiesto in particolare di aiutare i capisquadra a:

- percepirsi come parte importante della filiera di guida, per supportare attivamente e governare il cambiamento
- essere capaci di orientare e guidare le persone anche in momenti critici ed in momenti in cui sembra non esserci coerenza nelle scelte
- essere punto di riferimento anche in mancanza di una chiarezza completa sulle prospettive future
- fronteggiare le situazioni di stress produttivo gestendo efficacemente le persone ed i problemi
- essere capaci di diventare dei punti di riferimento, comunicando, orientando e coinvolgendo le persone sui cambiamenti

Dovevamo tener conto del fatto che i capisquadra sono partecipanti pragmatici e concreti, abituati a gestire gruppi di operai e ad agire: per coinvolgerli e convincerli a mettersi in gioco, era indispensabile utilizzare approcci formativi attivi, che partendo dalle storie e dalle esperienze dei partecipanti permettessero di condividere e costruire buone prassi operative e capacità di risposta comuni rispetto alle difficoltà di integrazione e di comunicazione che ogni giorno si presentano nella vita di fabbrica.

Per queste ragioni abbiamo pensato di affiancare ai tradizionali strumenti di formazione attiva anche un gioco, una attività ludica ma strutturata. Così abbiamo deciso di utilizzare "I Casi dell'O.CA.", una versione del tradizionale gioco dell'Oca, che viene adattata ai diversi contesti lavorativi, con lo scopo di favorire l'apprendimento di comportamenti organizzativi sia livello individuale che collettivo.

L'intero percorso per i capisquadra si è articolato su cinque giornate complessive di formazione che hanno affrontato **tre aree di competenza**:

Competenze per governare il cambiamento:

- Definire il ruolo del caposquadra nelle situazioni di cambiamento
- Riconoscere le buone prassi utilizzate in situazioni passate per fronteggiare le difficoltà
- Individuare come affrontare situazioni di stress e rispondere alle aspettative dei propri collaboratori e capi

Competenze per guidare le persone nel cambiamento:

- Definire e individuare i problemi organizzativi e delle persone
- Riconoscere tutti gli attori coinvolti e capire i diversi punti di vista per dare risposte efficaci e sinergiche
- Scegliere comportamenti e strategie per gestire situazioni critiche e conflittuali
- Essere riconosciuti come leader nelle situazioni difficili

Competenze per migliorare la comunicazione nei momenti di criticità:

- Comunicare e dare "senso" alle decisioni aziendali

- Ascoltare, accogliere e dare risposte alle domande e difficoltà del proprio gruppo
- Sostenere e motivare le persone in momenti turbolenti
- Sviluppare momenti di integrazione fra le persone ed i diversi ruoli aziendali

Il gioco è stato utilizzato in particolare nella parte del percorso dedicata allo sviluppo di competenze per la guida delle persone nel cambiamento.

## **I Casi dell'OCA**

La scelta di utilizzare uno strumento ludico nasce da alcuni presupposti fondamentali che abbiamo sperimentato e verificato negli anni, legati in gran parte alla teoria dell'apprendimento degli adulti:

***il bisogno di conoscere degli adulti:*** scatta quando gli adulti iniziano ad apprendere per conto loro e diventano disponibili ad investire energie nell'esaminare i vantaggi che traggono dall'apprendimento sia in termini di performance personali, sia di miglioramento della qualità di vita;

***il rafforzamento attivo del concetto di sé:*** un altro obiettivo che il conduttore può favorire attraverso la proposta di situazioni di autonomia e non di dipendenza;

***la valorizzazione dell'esperienza:*** tramite strategie d'insegnamento e di apprendimento basate su tecniche esperienziali piuttosto che trasmissive e su attività di aiuto tra pari;

***la disponibilità ad apprendere:*** attraverso la centratura su situazioni di vita reale per migliorare le competenze a seguito della rilettura critica delle esperienze professionali e poter applicare gli insegnamenti in modo efficace nella vita quotidiana.

Sia lo sviluppo che l'utilizzo del gioco sono basati in gran parte sul modello di apprendimento di Kolb.

La struttura del gioco permette infatti l'attivazione di una esperienza concreta, a partire da alcune storie aziendali 'vere' e rappresentative di problematiche e criticità attuali, cui fa seguito la possibilità di osservazione riflessiva da vari punti di vista dell'esperienza ricordata, che viene 'cristallizzata' in una serie di teorie condivise sotto forma di concettualizzazioni astratte, basate appunto sull'osservazione di quanto esperito. L'attività finale del gioco permette di ripercorrere attivamente una situazione attraverso la sperimentazione attiva di ruoli e comportamenti che traggono spunto e suggerimento dalle riflessioni fatte nelle attività di concettualizzazione.

Il gioco è stato personalizzato sulla base delle esigenze e delle caratteristiche organizzative, culturali e di business dell'azienda. Il processo di personalizzazione fa sempre parte dell'intervento di formazione e di sviluppo organizzativo, perché come vedremo richiede una serie di attività interne all'azienda che possono coinvolgere testimoni chiave a tutti i livelli (Direzione, middle management, capisquadra...)

## **Struttura ed articolazione del gioco**

Fisicamente, il gioco si compone di una plancia – **piano di gioco** che contiene la raffigurazione del percorso e sul quale sono collocate una serie di carte da utilizzare

durante il percorso. Ad ogni tappa del percorso vengono utilizzate delle schede in cui il gruppo riporta via via gli output delle varie fasi del gioco.

Il gioco permette in generale di:

- Ripercorrere e analizzare in piccolo gruppo e in maniera condivisa eventi e problematiche attuali dell'organizzazione e delle sue persone
- Evidenziare i punti di vista dei diversi attori organizzativi protagonisti degli eventi, coglierne prospettive, difficoltà, contraddizioni
- Riflettere sulle emozioni e sensazioni suscitate da situazioni di criticità e cambiamento
- Trarre dalle esperienze e dalle azioni fatte elementi utili e significativi sia per la riflessione attuale che per le azioni in corso e/o future
- Trarre dalle esperienze fatte indicazioni sulle competenze e le capacità utilizzate e presenti nell'organizzazione, esplicitando la loro attuale disponibilità come risorsa per affrontare il cambiamento e l'incertezza
- Riconoscere quali competenze sono state utilizzate in passato e quali no, per poter scegliere se utilizzarle nuovamente, svilupparle ulteriormente, modificarle.
- Agire e mettere in pratica in un contesto di simulazione, comportamenti e soluzioni alternative utili ad affrontare criticità e cambiamenti

Punto di partenza del gioco sono le **carte 'Storie'**, che raccontano casi, episodi o criticità tipici dell'organizzazione. La raccolta delle Storie avviene attraverso interviste a testimoni chiave dell'organizzazione, scelti tra tutti i livelli aziendali: in questo modo il gioco si focalizza su situazioni reali e concretamente vissute all'interno dell'azienda. Le Storie nel caso in esame erano brevi flash su alcune situazioni ricorrenti sperimentate negli stabilimenti, legate soprattutto alla gestione dell'incertezza sia dal punto di vista organizzativo che da quello individuale, raccolte attraverso il coinvolgimento delle Direzioni HR e dei capisquadra.

Le Storie possono essere utilizzate direttamente, oppure servire da stimolo e da 'specchio' per la narrazione condivisa di altri episodi simili.

Nel proseguimento dell'attività le Storie verranno analizzate da punti di vista diversi:

1. mettendo in gioco il vissuto ed il clima percepiti dai vari attori presenti sulla scena, utilizzando le carte 'Emozioni' e quelle 'Attori'.
2. evidenziando l'impatto di emozioni e clima nella soluzione di criticità, attraverso una analisi delle azioni intraprese nella realtà e dei risultati conseguiti
3. analizzando le diversità di prospettiva degli attori coinvolti e acquisendo consapevolezza sulla necessità di integrare le prospettive attraverso azioni concrete
4. identificando le competenze necessarie ad affrontare situazioni critiche e cambiamenti, attraverso l'utilizzo delle carte 'Competenze'

Anche la costruzione delle altre carte utilizzate nel gioco avviene attraverso il coinvolgimento preliminare di attori aziendali, che contribuiscono a delineare tutti i profili presenti sulla scena organizzativa, e ad identificare i comportamenti organizzativi caratterizzanti la cultura e l'agire organizzativo. In questo modo si garantisce coerenza e collegamento tra quanto emerge in aula e quanto agito e trasmesso nella cultura aziendale presente, permettendo al contempo, attraverso gli output del lavoro di aula, di condividere e creare anche comportamenti organizzativi nuovi ed evolutivi.

Il gioco si conclude con un **'Progetto'**, ovvero la progettazione e la messa in scena di un evento collegato alla storia analizzata, utilizzando le competenze, le modalità comunicative e i comportamenti organizzativi che i partecipanti ritengono più utili ed adatti per affrontare in modo diverso e più efficace la situazione critica. Di fatto viene realizzata una vera e propria riprogettazione di una situazione reale, simile o evocativa di quella affrontata nel gioco, utilizzando quanto appreso nel percorso.

La sperimentazione attiva permette di capitalizzare gli apprendimenti fatti durante lo svolgimento del gioco ed al contempo di favorire la loro evoluzione, attraverso la progettazione di nuove modalità organizzative e comportamentali.

Al termine di ogni fase del gioco quanto emerso viene sistematizzato e condiviso andando a formare una bozza di indicazioni e suggerimenti che spesso vengono utilizzati per successive attività di comunicazione interna tra i diversi livelli organizzativi: nel caso della multinazionale, sono stati organizzati alcuni incontri plenari tra capisquadra e Direzione in cui si sono condivisi e discussi le criticità rilevate nell'affrontare i cambiamenti e le possibili soluzioni

## **Risultati**

In questa azienda l'utilizzo dei Casi dell'OCA ha permesso ai capisquadra, partendo dalla condivisione delle ansie e delle incertezze ma anche delle capacità esistenti nei diversi plants, di scoprire i propri punti di forza, di definire alcune attitudini ed approcci efficaci nel gestire le difficoltà e di comunicare con la Direzione esplicitando i problemi e proponendo alcune ipotesi di soluzione.

Sullo sfondo rimane l'idea, assolutamente nuova per questa comunità professionale, che l'apprendimento organizzativo è una dimensione che può essere alimentata e non è data una volta per tutte in modo statico.

Questo principio può essere riproposto in condizioni e con impegni diversi dagli stessi capisquadra ai loro collaboratori avviando un principio di comunicazione virtuosa all'interno della relazione professionale.

## **Note sugli autori**

**Francesca Oliva**, è partner di SLO – Sviluppo Lavoro Organizzazione srl. Psicologa del lavoro, consulente di sviluppo personale e professionale, si occupa del benessere lavorativo di persone ed organizzazioni attraverso interventi di consulenza e di formazione.

oliva@slosrl.it

**Angelo Strada** collabora con SLO in progetti innovativi ideando e sviluppando strumenti (Albero Strategico) e prodotti (Casi dell'O.Ca) per rendere più efficaci gli interventi di consulenza e formazione. Psicologo, ha sviluppato un approccio finalizzato all'allineamento organizzativo e all'elaborazione di piani strategici supportando i manager aziendali nella gestione dei processi di cambiamento e di attuazione di politiche del personale.

angeloantonio.strada@fastwebnet.it