Storie e visioni della nuova economia

Skille

La quarta **rivoluzione** industriale sta ponendo alle **fabbriche** problemi nuovi. Fra questi anche quale livello di attenzione porre nei confronti del **fattore umano**. Sfida che richiede schemi mentali per **ripensare** ciò che ancora non c'è. La **filosofia** può favorire questo passaggio. Ha provato l'azienda **Record** di Bonate Sotto. Ecco come.

Formazione e industria 4.0

info@skille.it

L'impresa condivide utopie

SIMONE CASIRAGHI

LE NUOVE PROSPETTIVE PER LE ANALISI D'AZIENDA

«Che cosa accadrebbe se...?». Ma qualcosa è già cambiato. Le imprese sono al centro della quarta rivoluzione industriale. Grandi cambiamenti tecnologici, rivoluzioni organizzative, un sistema del lavoro in discussione. Macchine e robot che prendono il posto di uomini e una gerarchia interna di funzioni aziendali che si sta livellando. Stiamo vivendo l'epoca in cui dentro alle aziende i cambiamenti richiedono maggiori connessioni. Trasformazioni che decidono il futuro dell'impresa, dove questo futuro dipenderà molto anche delle relazioni interne. È qui che, forse, prima che con le macchine o con il cloud la più grande connessione sollecitata è quella con il gruppo, partendo dalla necessità di ogni dipendente di prendere coscienza delle proprie abilità, ciascuno con se stesso e ognuno come parte di un gruppo. Lo strumento è la condivisione. Solo dopo, attraverso queste nuove dinamiche, si può connettersi con la propria impresa.

È di fronte a questo futuro incerto, di un cambiamento che comunque ci viene addosso e davanti a quel "che cosa accadrebbe se..." che le aziende aprono le porte anche alla filosofia per trovare risposte. Nuovo strumento, il filosofo lavora con i dipendenti e con loro individua le parole, le chiavi di lettura capaci di prevedere, affrontare il cambiamento e migliorarsi. L'esperimento, per la prima volta nella Bergamasca, è stato fatto alla Record di Bonate Sotto, impresa meccanica specializzata nella lavorazione delle valvole, 120 dipendenti e guidata dall'imprenditrice Giuliana Beretta. Lo hanno chiamato esercizio mentale, e in due giorni, quattro incontri di due ore ciascuno, divisi in quattro gruppi da trenta lavoratori, Luca Mori, formatore, filosofo della Politica e collaboratore alla cattedra di Storia della filosofia all'università di Pisa, ha guidato la creazione di un'utopia come metafora dell'impresa (così come metafora di ogni organizzazione umana). Un "esercizio mentale", una sorta di allenamento per trovare insieme e con il confronto modi creativi di esplorare il presente (futuro di ciascuno e dell'azienda) e leggere le situazioni.

Un giorno dal tornio alla filosofia a immaginare il futuro dell'azienda

Perché la filosofia in azienda? E che interesse può avere un'attività di formazione incentrata sulla filosofia? «Non può esserci una risposta sola – spiega Luca Mori -. Tutto dipende dal modo in cui si introduce la filosofia. E l'utopia organizzativa è la sfida anche per "immaginare" la propria impresa fra dieci anni, un esercizio il cui risultato dipende da quanto si è capaci oggi di prevedere anche i piccoli cambiamenti».

Il filosofo della Politica, Luca Mori, parte da qui. Ha davanti i primi 50 dipendenti della Record, azienda di Bonate Sotto. Con loro ha costruito un esperimento mentale per immaginare un'utopia, definire l'isola ideale da cui ripartire con regole e leggi nuove, sistemi di convivenza e di relazioni sociali e politiche perfetti. Un esercizio mentale che non riguarda esperienze concrete, reali, tangibili e dando così l'impressione che non serva a nulla. La realtà ha detto il contrario. A riportare alla concretezza ecco Riccardo, operaio: «Invece di parlare di un'isola, immaginaria, se provassimo a parlare della nostra azienda, invece? L'isola è una metafora, l'azienda è qua. Parliamone». Quello che hanno fatto i 120 dipendenti della Record è stato proprio questo. Attraverso l'utopia, hanno messo in moto un percorso formativo sulla creatività di gruppo, su come affrontare il conflitto, come pensare il cambiamento organizzativo.

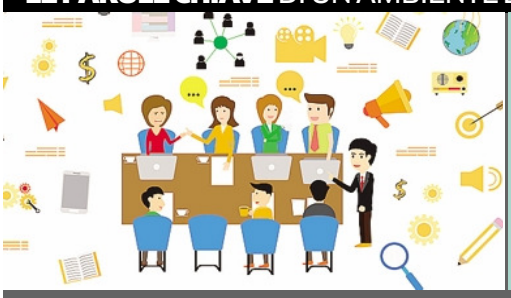
Imparare a leggere le situazioni per trovare ipotesi di soluzioni: la filosofia diventa uno strumento

«Questi incontri hanno consentito di avviare una nuova prospettiva di analisi – spiega Giuliana Beretta, imprenditrice e titolare della Record -, di portare al gruppo non soluzioni a problemi organizzativi tipici perché calate dall'alto. Ma con l'esperimento mentale porre dei problemi e attraverso il filosofo individuare strumenti in mano al gruppo per pensare e per allenarsi a riformulare insieme quei problemi che inizialmente spiazzavano. Così sono state individuate soluzioni a ciò che è nuovo, ai cambiamenti in arrivo, a ciò che è fuori della cornice dell'ordinario».

Nessuna lezione frontale, è il modello seguito, altra novità nel mondo della formazione, ad aver fatto emergere nel confronto continuo e insieme, dinamiche comuni, ha creato le condizioni per condividere chiavi di lettura nuove per leggere le situazioni della vita aziendale. Ha portato a posizioni che non ci si aspettava liberando tutti da pregiudizi frutto di relazioni fra colleghi "sconosciuti". Il gruppo cioè si "auto-mappa": si scoprono aspetti degli altri (idee, modi di ragionare, competenze) mai emerse nello svolgere i "compiti tradizionali".

La dimensione umana torna ad avere un sua attenzione. La filosofia è lo strumento che favorisce il ripensamento di schemi mentali ovvi. «È l'allenamento a concepire insieme ciò che ancora non c'è – spiega Mori -, o soluzione condivise a problemi che non hanno una sola soluzione ottimale evidente». L'arrivo dell'Industria 4.0, in cui ci si concentra sulle potenzialità dei nuovi dispositivi iperconnessi e sull'Internet delle cose, è chiamata a fare i conti con la filosofia perché quest'ultima offre un repertorio sterminato di problemi che può esercitare i gruppi a "riconnettersi" con se stessi, aprendo tempi e spazi per pensare, per riflettere insieme, per immaginare ciò che ancora non c'è. Ma che già oggi ci sta già capitano addosso.

LE PAROLE CHIAVE DI UN AMBIENTE DI LAVORO PIÙ UMANO



AGGREGAZIONE: mancano i luoghi di relazione
È uno dei principali bisogni emersi. Ciò che conta è conoscersi per condividere idee per progetti, per fare riunioni e prendere decisioni. Aggregarsi limita gli effetti negativi del pregiudizio e delle ansie.

ANTICIPAZIONE: prevedere le conseguenze delle scelte
Significa mettere le persone in condizioni di poter dire quando una regola non va bene. Il confronto individua molteplici direzioni del futuro facendo rinunciare all'idea che ci sia una direzione obbligata.

CAMBIAMENTO: quando è voluto, quando è subito
C'è sempre: le cose e i contesti cambiano e cadono addosso. In gruppo può capitare di non essere d'accordo sulla natura del cambiamento, quando è imposta, data o cresciuta e condivisa.

VkVSlyMjVm9sb0Vhc3lSZWFkZXJfU2VzYWFilyMjZWY1M2JiN2MtMjMzZS00MWVlLTg1NzgtYzcxNzZiYmU4M2IxIyMjMjAxNy0wNi0xOVQxNDozNTowMCMjI1ZFUg==

Il sito web	Dipendenti	Settore di attività	Fatturato	Clienti
recordspa.it	120	Metalmeccanico	18,5 milioni di euro	350

IL **CONFRONTO** COSTANTE FRA I **DIPENDENTI** AIUTA A RIPENSARE I **RAPPORTI** CON **SOLUZIONI** CONDIVISE

L'ESPERIMENTO MENTALE PROPOSTO È UNA DELLE PIÙ GRANDI **SFIDE** ALLA **CREATIVITÀ** DEI SINGOLI E FA RIFLETTERE SU **DINAMICHE** IN CUI SI È **COINVOLTI**

IL FUTURO **DELLE RELAZIONI**

1 - IL METODO
È stato adottato un metodo che non si basa su una lezione di filosofia in senso tradizionale, nè sull'esposizione di questioni «estratte» dai classici e adattate al contesto aziendale. Si è lavorato invece portando a gruppi di lavoratori eterogenei degli «esperimenti mentali» e degli enigmi filosofici, "sfidando" i gruppi ad interpretare i problemi e a cercare ipotesi risolutive condivise il più possibile.

2 - IL FILOSOFO
Qui il formatore porta al gruppo, inizialmente, non delle «soluzioni» visibili a problemi organizzativi tipici, ma problemi che appaiono intricati e senza una sola soluzione.

3 - GLI STRUMENTI
Il filosofo porta «strumenti per pensare» e per allenarsi a riformulare problemi e a trovare insieme ipotesi di soluzione a ciò che è nuovo, ciò che è ovvio, fuori dalla cornice dell'ordinario. Il filosofo porta ai gruppi dei problemi che spiazzano, in cui all'inizio «non ci si raccapezza»: questi problemi diventano strumenti per pensare in mano al gruppo.

4 - IL PUZZLE DA COMPORRE
Un'analogia dà l'idea di quel che accade: è come se il gruppo si trovasse a dover ricomporre un puzzle di moltissimi pezzi sparsi, senza avere il disegno originale da seguire, ma solo alcuni elementi da cui partire per tentare di ricostruirlo e la propria immaginazione. Proponendo, per iniziare, l'esperimento mentale dell'utopia i gruppi riflettono su dinamiche che li riguardano, vedendole attraverso caratteri più grandi e più nitidi.

5 - NIENTE È PIÙ OVVIO
Elaborando un enigma o un esperimento mentale filosofico, il gruppo mette in discussione ciò che appare ovvio sul piano delle interazioni ordinarie, si chiarisce dinamiche normalmente vissute «senza pensarci» e tende a generare dei concetti che possono poi diventare parole-chiave da utilizzare nei diversi contesti della vita aziendale.

6 - L'ALLENAMENTO
Affrontando un problema filosofico, ogni componente del gruppo si allena a vedere aspetti del problema attraverso gli occhi degli altri, a cogliere i "margini" del proprio punto di vista. Il problema filosofico aiuta a fare questo esercizio perché è al tempo stesso lontano dal vissuto aziendale e vicino o collegabile a qualsiasi vissuto umano. Il gruppo si esercita a parlare dei problemi al condizionale e al congiuntivo.

7 - LA MAPPA
Il gruppo si auto-mappa: si scoprono aspetti degli altri (idee, modi di ragionare, competenze) che non si notano affrontando i compiti tradizionali, cioè si arriva a comunicare e a riflettere insieme sul modo in cui normalmente si comunica, sul modo in cui si affrontano problemi, sulla struttura non ovvia che sta sotto ai modi ovvi e ormai scontati di affrontare le situazioni.

talk

Giuliana Beretta
Presidente Record Spa

Che cosa significa portare un filosofo in azienda?
Il filosofo in azienda offre la possibilità, in uno spazio condiviso, di ritagliarsi del tempo per pensare. È portatore di domande che non hanno una sola risposta, è colui che accompagna il gruppo a confrontarsi su questioni che sembrano ovvie ma che ovvie non sono.

Quale prospettiva si apre per un'impresa dopo un esperimento dell'Utopia con i dipendenti?
L'esperimento mentale dell'Utopia è una sorta di allenamento a pensare e a confrontarsi su ciò che ancora non esiste, come il futuro e il senso del possibile. Il gruppo si confronta su temi apparentemente lontani dal vissuto lavorativo ed è chiamato a progettare e decidere un posto migliore in cui vivere. In questo percorso di confronto, tra molti e altre cose, si apprende che il conflitto non è negativo di per sé, ma al contrario è generativo e costitutivo di ogni cambiamento e innovazione. Oggi più che mai si deve essere pronti, allenati al cambiamento.

Che valore dovrebbe dare questa esperienza ai lavoratori coinvolti?
Mi faccio aiutare dalle neuroscienze affettive. J.Pankesepp ci dice che introdurre una novità nel quotidiano attiva il sistema emozionale della Ricerca. La novità ci spinge ad essere curiosi, predisposti all'esplorazione e all'investigazione. Il senso di perseguire uno scopo cambia la percezione di sé nel mondo, facendoci esperire un'emozione positiva, questo apre la strada all' impegno su di sé, sul gruppo e sul mondo.

DECIDERE: chi deve decidere? E perché?
È uno dei momenti più delicati nei processi di gruppo orientati all'elaborazione del conflitto. Anche perché ogni decisione ne determina altre,a catena, non tutte buone per ogni piano.

IL GRUPPO: un'opportunità e un forte vincolo
Un'esigenza è lavorare sulle condizioni capaci di mantenere vivo il senso del gruppo: sussiste finché cerca e trova un equilibrio vivibili fra la distanza e la vicinanza, unità e divisione fra le parti.

OBIETTIVI: perché devo cooperare per raggiungerli?
Se queste domande non vengono accuratamente elaborate, possono ostacolare e impedire la partecipazione e far crescere la diffidenza. Aumenta l'aspettativa di una definizione dei contenuti condivisi.

VkVSlyMjVm9sb0Vhc3lSZWFkZXJfU2VzYWFilyMjZWY1M2JiN2MtMjMzZS00MWVlLTg1NzgtYzcxNzZiYmU4M2IxIyMjMjAxNy0wNi0xOVQxNDozNTowMCMjI1ZFUg==