


Cambiamento e management di servizi complessi: la scheda etno-narrativa per sostenere buoni processi di convivenza

Mara Gorli, Silvio Carlo Ripamonti, Laura Galuppo

	<h2>Narrare i gruppi</h2> <p><i>Etnografia dell'interazione quotidiana</i> <i>Prospettive cliniche e sociali</i>, vol. 9, n° 3, Dicembre 2014</p> <p>ISSN: 2281-8960</p>
---	--

Rivista semestrale pubblicata on-line dal 2006 - website: www.narrareigruppi.it

Titolo completo dell'articolo

Cambiamento e management di servizi complessi: la scheda etno-narrativa per sostenere buoni processi di convivenza

Autore	Ente di appartenenza
Mara Gorli	<i>Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano</i>
Silvio Carlo Ripamonti	<i>Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano</i>
Laura Galuppo	<i>Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano</i>

To cite this article:

Gorli M., Ripamonti S.C., Galuppo L., (2014), Cambiamento e management di servizi complessi: la scheda etno-narrativa per sostenere buoni processi di convivenza, in *Narrare i Gruppi*, vol. 9, n° 3, Dicembre 2014, pp. 221-241 - website: www.narrareigruppi.it

Questo articolo può essere utilizzato per la ricerca, l'insegnamento e lo studio privato.

Qualsiasi riproduzione sostanziale o sistematica, o la distribuzione a pagamento, in qualsiasi forma, è espressamente vietata.

L'editore non è responsabile per qualsiasi perdita, pretese, procedure, richiesta di costi o danni derivante da qualsiasi causa, direttamente o indirettamente in relazione all'uso di questo materiale.

gruppi nella formazione

Cambiamento e management di servizi complessi: la scheda etno-narrativa per sostenere buoni processi di convivenza

Mara Gorli, Silvio Carlo Ripamonti, Laura Galuppo

Riassunto

La gestione del cambiamento nei servizi complessi oggi richiede al *middle management* di ridisegnare il proprio oggetto di lavoro e le proprie pratiche professionali per far fronte alle nuove esigenze. A tal fine, appare cruciale attivare processi di formazione che consentano a chi si trovi in funzioni gestionali di: 1) sviluppare competenze di ricerca e di analisi sulle proprie pratiche e sui propri oggetti di lavoro; 2) attraversare il conflitto, inevitabilmente connesso con il cambiamento, come occasione di riflessione e revisione delle proprie attività; 3) costruire nuovi e condivisi repertori di pratiche gestionali in grado di rifondare il patto di convivenza entro la comunità manageriale.

A partire da questa ipotesi, e dentro la cornice di un intervento formativo condotto in un servizio educativo, l'articolo presenta uno specifico strumento per sviluppare opportunità di scambio, di riflessione e di costruzione di una convivenza il più possibile generativa all'interno di uno scenario di cambiamento sfidante.

Parole chiave: convivenza organizzativa, cambiamento, amministrazione, riflessività, scheda etno-narrativa

Change and Management of Complex Services: The Ethno-Narrative Record to Support Good Cohabitation Practices

Abstract

Managing change in complex services requires nowadays the middle management to re-design its objects and professional practices in order to cope with new needs. Therefore, it seems crucial to activate educational settings which could allow managers to: 1) develop analytical skills for researching around their own practices and professional objects; 2) face and manage the conflict, which physiologically emerges in every change, and represents an opportunity to reflect and review one's own practices; 3) build new shared repertories of managerial practices, able to rebuild new relational agreements and forms of cohabitation.

Moving from these hypotheses, the paper presents the case of an intervention conducted in an educational service organization, and discusses a specific formative tool used to help middle managers face the change, by exchanging experiences and reflections and finally building new generative forms of cohabitation in a scenario of challenging transformation.

Keywords: organizational cohabitation, change, management, reflexivity, ethno-narrative record

1. Introduzione

Il presente contributo si pone l'obiettivo di affrontare il tema della promozione della convivenza organizzativa a fronte di processi di cambiamento che impongono profonde trasformazioni delle pratiche, dei ruoli e delle relazioni professionali.

Attraverso la discussione di un caso di intervento formativo in un contesto di servizi educativi sfidato dalla necessità di cambiamento interno, verrà messa a fuoco, in particolare, l'adozione di uno strumento volto alla riconfigurazione dei ruoli e delle relazioni entro il livello del *middle management*. Il caso consentirà di proporre alcune riflessioni relative a come sia possibile sostenere le funzioni manageriali quando il loro mandato cambia e quando l'azione organizzativa, per essere efficace, deve basarsi sulla riconfigurazione delle pratiche di management e del 'patto di convivenza' tra *manager*.

Il *paper* presenta inizialmente un inquadramento teorico sul tema del cambiamento organizzativo e di come esso sfidi le funzioni manageriali a rivedere significati e pratiche di lavoro (Gherardi, 2000), attraversando conflitti e costruendo nuovi possibili accordi di convivenza. Secondariamente, il *paper* si snoda nella proposta di un approccio metodologico e in particolare di uno strumento per sostenere formativamente il *middle management* in tale direzione. Il lavoro si conclude con la discussione della metodologia proposta e con l'indicazione di future direzioni di ricerca.

2. Essere manager di organizzazioni che cambiano

Riforme e ristrutturazioni organizzative spingono oggi il *middle management* non solo ad accompagnare e gestire il cambiamento, ma in prima istanza a riconfigurare il proprio ruolo, il proprio oggetto di lavoro e i propri repertori di pratiche per far fronte alle nuove sollecitazioni. La sfida posta al livello dei *middle manager* è rilevante e specifica proprio per la loro posizione intermedia, trovandosi schiacciati tra istanze provenienti dal *top management* -teso a intraprendere decisioni basate su orientamenti strategici ampi e di medio/lungo respiro-, e necessità operative richiedenti risposte nell'immediato e nel presente. Il *middle manager* si trova così a prendere posizione e agire costantemente tra sistemi diversi spesso tra loro distanti. Proprio a questo livello e in questo ruolo si riflette la possibilità della convivenza quale dimensione generativa di scambi e di mutui riconoscimenti indirizzati verso nuove opportunità. Si tratta di un percorso tortuoso e complesso, e nella nostra prospettiva fisiologicamente *conflittuale*.

Se nella letteratura classica si fa riferimento ad una concezione di cambiamento fondata su funzionamento organizzativo e delle comunità di pratiche tutto sommato 'armonico' (Lave e Wenger, 1991), più recenti contributi hanno piuttosto messo in discussione questa visione, sottolineando come i processi di cambiamento e generazione di nuove pratiche professionali siano fondati - e non possano prescindere - da dinamiche di conflitto (Contu e Willmott, 2003).

Seguendo Mutch e collaboratori (Mutch *et al.*, 2006: 613), ad esempio, gli attori organizzativi agiscono entro uno spazio e tempo definito a partire dall'interpretazione congiunta di problemi contingenti e dalla progettazione di soluzioni specifiche e situate. Le pratiche lavorative si configurano quindi come l'esito di un processo di attribuzione di significato alle emergenze organizzative, *co-generato* dall'interazione tra diversi attori. Ogni pratica di lavoro si genera in situazioni contestuali e relazionali; è frutto di una interpretazione e negoziazione tra soggetti e non può essere compresa se non in rapporto a un contesto che pone particolari risorse e vincoli (Emirbayer e Mische's 1998; Schatzki *et al.*, 2004). Situazioni di cambiamento e ristrutturazione impattano fortemente su tale processo di co-generazione, e lo sfidano richiedendone una revisione. Tale revisione può comportare il far fronte ai mutati scenari attraverso nuove negoziazioni di senso, che possono essere altamente conflittuali. Quando pratiche consolidate devono essere completamente, o in gran parte superate, possono infatti emergere tensioni tra sistemi di significati, valori ed interessi ad esse sottese. Tali tensioni a propria volta possono tradursi in relazioni conflittuali entro e tra gruppi professionali. Affinché il cambiamento sia realmente sostenuto e condiviso, differenze e tensioni richiedono dunque di essere riconosciute e trattate, pena la compromissione dei consolidati sistemi di convivenza entro le organizzazioni e i gruppi professionali.

E' quindi a partire da processi di confronto e anche scontro tra vecchie e nuove pratiche, tra diverse culture e diverse interpretazioni del lavoro, che nuovi sistemi di significati, teorie in uso ed azioni possono essere modellate, salvaguardando la necessità del cambiamento, da un lato, e il patto di convivenza tra professionisti, dall'altro (Hong e O, 2009; Macpherson e Clark, 2009, Kakavelakis e Edwards 2012).

Il *management* è la funzione organizzativa che prima di tutte le altre appare scossa da tale sfida. In situazioni di cambiamento, infatti, sono prima di tutto le pratiche manageriali ad essere sollecitate da nuovi mandati, a divenire oggetto di discorsi "in competizione" tra loro, ad esser al centro di conflitti che chiamano in causa valori, visioni del mondo e norme tra loro contraddittorie e non univoche (Down e Reveley, 2009; Weick e Sutcliffe, 2007). La stessa concezione di *management*, di ciò che i *manager* sono chiamati a fare, delle regole a cui devono rispondere, di cosa renda la loro azione efficace entro mutati scenari- in altre parole ciò che concorre a definire l'oggetto di lavoro manageriale - in tali situazioni, appare sfidata e messa in discussione.

I *middle manager*, in particolare, sono sfidati dal cambiamento organizzativo in quanto funzione di *relais* tra i vertici ed il resto dell'organizzazione. A questo livello, infatti, la presenza di conflitti e di non univoche direzioni di azione implica il rischio di pericolose scissioni tra livelli organizzativi e di frammentazione tra sistemi e gruppi professionali.

Fondamentale quindi è che il *management* intermedio si confronti con il cambiamento, in primo luogo, interrogando e mettendo in discussione le proprie pratiche e in-

interpretazioni del proprio oggetto di lavoro, ed in secondo luogo provando a costruire nuove sinergie e patti di convivenza con gli altri membri della comunità manageriale.

Per questi obiettivi, appare necessario che il *middle management* sia accompagnato da opportuni supporti formativi. In particolare, riteniamo cruciale istituire *setting* e strumenti che aiutino coloro che si trovano in ruoli gestionali a comprendere meglio le proprie pratiche e a entrare in dialogo con quelle dei colleghi, per generare consapevolezza sugli ancoraggi simbolici e valoriali che le fondano e per orientare nuove e più articolate visioni dei problemi e nuove sinergie di azione.

Tali *setting* e strumenti appaiono funzionali ad un apprendimento eminentemente *riflessivo* (Cunliffe e Easterby-Smith, 2004), dove la riflessività deve essere intesa nell'accezione di processo "*socialmente situato, politico e collettivo di divenire consapevoli di sé in azione*" (Reynolds e Vince, 2004: 6). La sfida, infatti, non è solo quella di acquisire consapevolezza individuale dei problemi, dei cambiamenti e della propria relazione con essi, ma soprattutto di negoziare e condividere visioni collettive cercando accordi più ampi sulle interpretazioni delle emergenze organizzative e sulla progettazione di nuove azioni. In ottica formativa, dunque, sostenere il *management* in contesti sfidati dal cambiamento significa:

- aiutare i *manager* a confrontarsi e dare senso alle nuove sfide presenti nella propria pratica lavorativa, interrogandosi riflessivamente su quali rappresentazioni di "management" e su quali implicazioni relazionali siano ad esse sottese (*riconoscervi*);
- accompagnare i *manager* a riconoscere ed eventualmente rivedere le proprie posizioni riguardo a tali sfide, attraverso il confronto e il dialogo riflessivo con gli altri attori presenti sulla scena formativa (*reimparare*);
- sostenere le funzioni manageriali a sviluppare nuove ipotesi, più condivise e confrontate, di soluzione dei problemi e di gestione organizzativa (*attivare risorse*);
- attivare più solide alleanze e forme di convivenza generativa entro la comunità manageriale, come premessa per una costruttiva gestione del cambiamento entro il resto dell'organizzazione (*allearsi per gestire*).

Questi sono obiettivi che non riguardano solo il singolo *manager*: non si tratta di sviluppare competenze e azioni a livello individuale, ma piuttosto di costruire contesti *collettivi* entro cui tali percorsi di comprensione ed apprendimento siano rese possibili. Fondamentale appare qui considerare i *manager* come una comunità di *practitioners*, che vanno accompagnati a divenire ricercatori di nuovi significati, di nuove pratiche e, infine, di nuove forme di convivenza che non eludano il conflitto, ma anzi lo utilizzino generativamente per far fronte al cambiamento. Per questo obiettivo la nostra ipotesi è che la formazione necessiti di *setting* e metodi che, da un lato, sostengano il *management* nell'esplorazione attorno ai propri oggetti e pratiche di lavoro; dall'altro favoriscano l'emersione e la gestione costruttiva del conflitto, come premessa necessaria all'attivazione di processi riflessivi e di revisione delle pratiche manageriali e delle relazioni tra *manager*. Nel paragrafo che segue, tale ipotesi verrà descritta più nel dettaglio. Attraverso l'analisi di un caso, infine, essa verrà discussa più approfonditamente e commentata nei suoi aspetti di opportunità e criticità.

3. *Una proposta metodologica: la scrittura etno-narrativa al servizio della formazione e della convivenza manageriale*

Da diversi anni la letteratura sottolinea l'importanza che i processi formativi orientati allo sviluppo organizzativo e manageriale si avvalgano di *setting* e strumenti propri della tradizione della ricerca qualitativa (Flory e Iglesias, 2010; Cassell *et al.*, 2009; Alvesson e Sköldberg, 2000). In particolare, la ricerca etnografica e quella narrativa appaiono tra le metodologie più promettenti. Il *focus* di tali metodologie è infatti proprio sull'esplorazione delle dimensioni di *sense-making*, interpretative e simboliche soggettive ed intersoggettive che fondano le pratiche lavorative.

Se l'approccio etnografico agli studi organizzativi tradizionalmente focalizza la propria attenzione sull'esplorazione delle dimensioni culturali e di contesto, quello narrativo si concentra sui testi, cioè sulle produzioni discorsive intersoggettive che danno forma alle culture locali di cui esse sono allo stesso tempo intrise e riproduttrici (Czarniawska-Joerges, 1992).

Già Hansen (2006) istituisce, a tal proposito, un approccio cosiddetto 'etno-narrativo', inteso come una combinazione di metodi etnografici e di ricerca narrativa, con l'obiettivo di cogliere allo stesso tempo i processi di *sense-making* - istituiti e resi visibili nelle narrazioni dei soggetti in relazione alla propria esperienza lavorativa - e di rendere intelligibili le culture locali e le conoscenze tacite radicate negli artefatti e nelle pratiche osservabili etnograficamente.

Diversamente da quanto proposto da Hansen, nella nostra ipotesi la combinazione tra dimensione 'etno' e 'narrativa' esprime le sue maggiori potenzialità quando sono i singoli attori organizzativi ad essere coinvolti, come 'ricercatori riflessivi', in un lavoro di auto-osservazione etnografica e di scrittura narrativa.

A partire da tale premessa, la nostra ipotesi è che la combinazione di tradizione etnografica e narrativa entro contesti formativi possa essere una strategia particolarmente utile per sostenere i *manager* nel diventare '*researching e reflexive practitioners*' in grado di comprendere e rivedere riflessivamente le proprie pratiche costruendo nuovi repertori di azione e nuove possibilità relazionali.

Assumiamo così la sfida di adottare un approccio 'etno-narrativo' (Hansen, 2006) per esplorare e lavorare sui processi culturali che producono e riproducono le pratiche professionali.

Nel caso che descriveremo di seguito presenteremo uno strumento che ha rappresentato una modalità significativa per aiutare i *manager* ad esplorare e riflettere sulla relazione esistente tra le proprie pratiche lavorative e le diverse - a volte conflittuali - interpretazioni del proprio oggetto e contesto di lavoro.

L'esercizio della scrittura ci pare, in tal senso, particolarmente rilevante in quanto forma di conoscenza e di scoperta, metodo di indagine, che consente al professionista stesso di rendere concreto il proprio pensiero e di avere una base solida intorno a cui apprendere e scambiare sul tema oggetto della sua esplorazione. In questa direzione, "*scrivere è pensare, pensare è analizzare e scoprire cose nuove*" (Richardson e St. Pierre, 2005: 967).

Scrivere, infine, non solo consente di comprendere e riflettere, proponendosi come cruciale leva formativa, ma anche di produrre e comunicare dati visibili e ostensibili, su cui i *manager* possano ricorsivamente ritornare per analizzare, discutere, interpretare processi. In questo senso proponiamo la scrittura etno-narrativa come mezzo

per ricercare, mettere in comune ed eventualmente riconfigurare processi e repertori di pratiche, individualmente e collettivamente.

4. *Changing management in a changing organization. Il caso di un'organizzazione di servizi educativi per l'infanzia*

Il caso che presentiamo riguarda un lavoro formativo a sostegno e sviluppo del *middle management* di una grande organizzazione federata di scuole per l'infanzia del nord Italia.

Tale organizzazione, al momento della richiesta dell'intervento, aggregava circa 160 scuole distribuite in diverse aree del territorio e gestite centralmente.

Tradizionalmente, ogni area territoriale era gestita da due *middle manager* con funzioni di coordinamento: un coordinatore amministrativo ed uno pedagogico. Queste due funzioni manageriali interpretavano due approcci al *management* culturalmente ben definiti e distinti: quello amministrativo, secondo cui gestire significava principalmente fornire consulenza e assistenza tecnica e finanziaria, e quello pedagogico, concentrato sul sostegno alle attività educative per le singole scuole.

Nonostante questa struttura avesse funzionato bene per molti anni, con la crescita dell'organizzazione e una necessaria redistribuzione dei costi si era avvertita l'esigenza di un ripensamento delle due funzioni, deciso dalla direzione. La direzione proponeva, infatti, l'istituzione e la graduale assunzione di un ruolo nuovo, quello cioè di Coordinatore Unico (CU). Questa figura avrebbe dovuto assumere un nuovo mandato gestionale contemporaneamente di tipo pedagogico e amministrativo. A livello organizzativo, l'obiettivo era di passare da logiche di divisione e parcellizzazione del lavoro, verso un nuovo modello di integrazione, maggiormente orientato alla capacità di lavorare per problemi, di fare rete e di declinare flessibilmente le strategie generali entro le singole specificità locali delle scuole sul territorio. In tale nuovo assetto emergeva chiara la necessità di una riconfigurazione dell'oggetto di lavoro (e di investimento) in primo luogo da parte dei *manager* coinvolti. Si auspicava, inoltre, un più ampio cambiamento anche culturale, legato all'interpretazione del nuovo ruolo.

Il *top management* della Federazione viste le problematiche emergenti decise di coinvolgere alcuni esperti, e così è pervenuta a un gruppo di ricercatori e docenti dell'Università Cattolica di Milano (tra cui alcuni dei co-autori di questo lavoro), una prima domanda di supporto e intervento formativo, successivamente configurata nell'accompagnamento e nella ridefinizione processionale di un gruppo pilota di *middle managers* per primi coinvolti nel passaggio alla nuova identità di CU (i primi sette sui trenta coordinatori dell'organizzazione, che progressivamente avrebbero dovuto assumere il mandato). L'idea era quella di consentire loro di costruire un repertorio di pratiche più condiviso e operativamente solido, integrando orientamenti tanto di matrice amministrativa quanto pedagogica, e condividendo conoscenze e azioni funzionali al nuovo compito.

Se la *vision* generale appariva chiara all'alta dirigenza e ai *manager*, la concreta attuazione nella pratica manageriale e le implicazioni di senso, oltre che relazionali, ad essa connesse, apparivano ancora poco definite e condivise. Tutta da costruire era una visione comune del nuovo *middle management*, che, assunto il mandato e i suoi vincoli, doveva ripensare al suo oggetto di lavoro e al suo repertorio di pratiche.

Il percorso formativo proposto è andato dunque nella direzione di consentire uno spazio di ricerca, confronto e revisione da parte dei nuovi CU delle pratiche manageriali relative al nuovo ruolo e agli ancoraggi di senso, valoriali e simbolici ad esse sottesi (Gherardi, 2008; Zuccheromaglio e Alby, 2006). Questo percorso, così pensato, avrebbe consentito di assumere più consapevolmente le nuove direzioni e i nuovi vincoli organizzativi, validando entro la comunità manageriale prima ristretta e poi più allargata nuovi e coerenti repertori di azione. Queste, in seconda battuta, avrebbero potuto costituire la base intorno a cui fondare un nuovo patto di convivenza entro la comunità manageriale prima, ed organizzativa poi.

5. *Manager alla ricerca di un nuovo management: le tappe, i setting e i metodi del percorso*

Il percorso formativo concordato e proposto ai CU si è composto di tre momenti principali. Una prima fase iniziale si è contraddistinta nel tentativo di costituire un *setting* di lavoro focalizzato sulla riflessione circa il nuovo ruolo e le possibili diverse interpretazioni del rinnovato oggetto di lavoro da parte dei coordinatori. Una seconda fase, intermedia, si è caratterizzata nell'introduzione di uno strumento cruciale non solo per accompagnare l'esplorazione, ma soprattutto per fare emergere e gestire il confronto e il conflitto tra interpretazioni differenti relative al *management* e alle sue pratiche: lo strumento della scheda etno-narrativa. Una terza fase, quella finale, si è focalizzata sulla mappatura e consolidamento di un nuovo repertorio di pratiche lavorative generato dai precedenti scambi e confronti. Tale nuovo repertorio ha costituito il fondamento di un nuovo patto di convivenza tra *manager*, intorno ad un ridefinito sistema di significati e di valori relativi al proprio ruolo ed oggetto di lavoro.

Ci proponiamo qui di entrare brevemente su ciascuna di queste tre fasi, esplicitando per ciascuna di esse: 1) le ipotesi che hanno guidato l'azione formativa; 2) il *setting* e i metodi di lavoro proposti; 3) le risposte dei partecipanti; 4) i risultati ottenuti. Concentreremo la nostra analisi sull'adozione dello strumento della scrittura etno-narrativa come strumento di mediazione e di sostegno ad una buona convivenza organizzativa in tempi di crisi e turbolenze.

5.1. Fase iniziale - La sfida del fare ricerca sulla propria pratica professionale

Le ipotesi che hanno guidato l'azione formativa

Da preliminari incontri con il *top management* dell'organizzazione era emersa la necessità di sostenere, attraverso un percorso di formazione e di ricerca, il consolidamento del nuovo ruolo organizzativo di coordinamento (il CU) in sostituzione dei due preesistenti. Nonostante il cambiamento fosse stato deciso dai vertici dell'organizzazione e il disegno del nuovo ruolo calato sui *middle manager* fosse stato già definito nei suoi aspetti essenziali (l'accorpamento di due funzioni di coordinamento diverse, fino a quel momento), si voleva promuoverlo garantendo a ciascun coordinatore la possibilità di esprimere le proprie reazioni e rappresentazioni in merito, sollecitando un passaggio di conoscenze implicite, tacite ma rilevanti per aiutare ciascuno a far proprio il nuovo mandato. Serviva dunque un contenitore ove ri-

pensare ai contenuti del proprio ruolo professionale a partire dalla riflessione sulle proprie pratiche.

Setting e metodo di lavoro proposti

Il setting di lavoro si è concretizzato nella proposta al gruppo pilota, composto dai primi sette *middle manager* passati a Coordinatori Unici, di una serie di incontri a cadenza mensile articolati in differenti sessioni di lavoro. Attraverso il confronto e la presa di parola rispetto ai propri casi professionali, alle proprie abitudini ed analisi dei diversi contesti presenti all'interno della più ampia organizzazione a rete (la federazione), si voleva sostenere un passaggio di conoscenze delle sfide e delle necessità presenti a livello delle realtà locali di cui ciascun *manager* era rappresentante.

Il metodo di lavoro proposto prevedeva, inizialmente, un giro di tavolo dove i coordinatori avrebbero preso parola e, attraverso la facilitazione da parte dei ricercatori formatori, avrebbero potuto evocare situazioni lavorative prototipiche o casi critici sollecitando riflessioni e il confronto con i colleghi.

Le risposte dei partecipanti

Fin dai primi incontri si è registrata, però, la fatica da parte dei coordinatori nell'individuare contenuti e materiali appropriati da riportare all'interno del contesto formativo. Le esperienze venivano rievocate in modo poco organizzato, non rendendo facile concentrare l'attenzione sugli snodi ritenuti critici e attivare una discussione comune. Il confronto sembrava generare disagio tra i partecipanti, che stentavano ad "entrare nel merito" delle esperienze altrui e a cogliere il senso di esporsi con le proprie. In alcuni casi queste apparivano troppo "diverse", per essere confrontate. In altri casi tali differenze scatenavano accesi conflitti, che ben presto si spostavano dal piano del contenuto a quello relazionale. La posta in gioco pareva non tanto stabilire nuovi accordi o interpretazioni del cambiamento manageriale, ma designare quale *manager* fosse più adatto o migliore per sopravvivere avere successo nella rinnovata organizzazione.

'Faccio fatica a comprendere su cosa possiamo lavorare insieme. Ognuno di noi ha specificità di contesto così particolari che forse è difficile pensare ad un lavoro comune tra noi. Ognuno deve sopravvivere nella sua situazione, nel suo contesto e non ci sono pratiche che ci accomunano e neanche problemi rispetto ai quali riflettere insieme. A volte abbiamo la sensazione qui di essere in gara: deve vincere il migliore? La verità è che stiamo giocando partite molto diverse...'

I risultati ottenuti

Una proposta formativa fondata su una riflessione di gruppo non strutturata è subito apparsa poco funzionale. A fronte di una già non facile situazione organizzativa, dove i *middle manager* si erano visti forse 'calare dall'alto' il proprio nuovo ruolo, lavorare sulla emersione libera e destrutturata delle proprie esperienze professionali è parsa troppo minacciosa e poco funzionale. Portava il rischio di far alzare il livello di conflittualità interno al gruppo e rispetto alla dirigenza, e di non individuare attorno a un elemento aggregante le comuni sfide da intraprendere sul territorio della Federazione, nell'ottica del cambiamento di ruolo.

I temi emersi in questa fase sono diversi e complessi: hanno riguardato le rappresentazioni sul proprio mandato manageriale, i nuovi compiti, l'impatto sul funzionamento delle scuole, le modalità di scambio tra centro e periferia dell'organizzazione. Temi centrali per il livello di *management* intermedio, ma forse troppo numerosi ed ampi per essere trattati all'interno di uno scambio che riuscisse a sollecitare ripensamenti e a mettere a fuoco nuovi orientamenti per l'azione. Il gruppo è apparso sfiduciato circa la possibilità di utilizzare il racconto e il confronto come risorsa per riflettere e cambiare. Le differenze intra-professionali erano considerate troppo consistenti e il *setting* di lavoro poco funzionale ad una loro gestione costruttiva.

5.2. Fase intermedia - La svolta riflessiva: il confronto/confitto sulle pratiche attraverso l'utilizzo delle schede etno-narrative

Le ipotesi che hanno guidato l'azione formativa

Il *setting* di lavoro pensato inizialmente rendeva solo parzialmente utilizzabili gli incontri in gruppo. Diversità di contesto e di background professionale - amministrativo e pedagogico - rendeva profondamente variegato il modo di interpretare e gestire le scuole per l'infanzia da parte dei coordinatori (Gozzoli *et al.*, 2014). Essendo i coordinatori dei *local knowledge managers* sfidati a interpretare il mandato organizzativo in base alle specificità culturali locali, le pratiche sviluppate da ciascuno di loro creavano situazioni apparentemente non confrontabili. Inoltre il nuovo mandato di CU suscitava risposte fortemente emozionali, e il portare dubbi, timori e insicurezze nel *setting* grupपाल non aiutava a costruire un terreno dove pensiero e azione potessero essere mediati ed elaborati. Le differenze venivano così, quando esplicitate, percepite o come dimostrazione di incomunicabilità o come minaccia per la relazione e il senso di fiducia e sicurezza individuali.

La nostra ipotesi si orientò dunque verso uno strumento più strutturato e più focalizzato sulle pratiche in grado di guidare l'esplorazione dell'azione professionale e il confronto/confitto su di essa. La possibilità di lavorare su dati prodotti dai membri del gruppo, che riportassero situazioni confrontabili e sviluppassero pensiero sulle pratiche adottate per farvi fronte, ha portato a introdurre la scheda etno-narrativa.

Setting e metodo di lavoro proposti

L'idea di proporre una scheda etno-narrativa nasce dalla considerazione che i *manager* potessero essere aiutati ad utilizzare gli incontri di gruppo se vi fosse stato un qualche 'rassicurante' e concreto strumento di mediazione tra ciascuno di loro, la loro pratica professionale, e quella dei colleghi. Scrivere era un modo di ingaggiarsi, di rendicontare le proprie realtà, di restare ancorati alle pratiche. Scrivere era anche un modo di produrre dati da rendere visibili agli altri, e intorno a cui 'agganciare' letture, interpretazioni, visioni anche conflittuali. Occorreva un orientamento. La dimensione narrativa, e la dimensione etnografica e culturale, erano le prospettive su cui, nella nostra ipotesi, si poteva attivare un lavoro di conoscenza reciproca: conoscenza sul sé professionale in azione, da un lato; conoscenza sui contesti e sulle pratiche locali, dall'altro.

Di seguito riportiamo un esempio di scheda etno-narrativa.

Scheda etno-narrativa – Figura 1

Racconto dell'evento	Interpretazioni a "caldo"	Commenti di gruppo
<p>Subito dopo la nomina a coordinatore unico mi è stato richiesto di partecipare ad una riunione con le insegnanti di una scuola dell'infanzia, con all'ordine del giorno l'analisi delle problematiche organizzative interne in particolare le relazioni tra docenti e non docenti. All'incontro partecipa anche il Presidente del Consiglio Direttivo. Le insegnanti spiegano che l'incapacità dell'operatrice d'appoggio nel gestire il momento del sonno provoca lo slittamento del loro orario ordinario di servizio, cosicché le loro prestazioni straordinarie sono divenute ordinarie. Le insegnanti, dopo più di un anno di problematicità vissuta sul piano organizzativo decidono di parlare chiaramente con l'operatrice d'appoggio e l'affrontano dicendole della sua incapacità professionale, pensando in questo modo di provocare una reazione. La reazione c'è, ma di segno negativo in quanto l'operatrice d'appoggio rafforza la sua idea di essere confinata a lavori di serie B e stringe legami ancora più forti con la cuoca, anch'ella in rotta di collisione con il personale docente per critiche ricevute e date. (...)</p>	<p>Dalla lettura della situazione emerge l'autoreferenzialità delle professionalità presenti nella scuola dell'infanzia, l'apparente mancanza di conoscenza e/ di consapevolezza dei ruoli e delle funzioni diverse dalle proprie, la tendenza ad assegnare a ciascuno un'intenzionalità e una causazione collegata ad atteggiamenti, orientamento a guardare la collega nei suoi lati caratteriali meno positivi, la difficoltà nel gestire situazioni di stress tra colleghe. E' necessario promuovere la dimensione professionale all'interno della cornice del patto associativo istituzionale, che consiste in un una rivisitazione della condizione di dipendenza dal datore di lavoro, intesa non come esecuzione meccanica di compiti affidati, quanto piuttosto come interpretazione del proprio ruolo e delle proprie funzioni alla luce dei fini statutari e degli obiettivi educativi. (...)</p>	<p>In gruppo abbiamo riflettuto sull'importanza che i rapporti tra il personale non si basino solo su una logica burocratica, che è solo funzionale a definire nettamente il confine tra la responsabilità di ciascuna rispetto all'altra. Nonostante questa situazione sembri confinata nell'ambito di una schermaglia tra adulti, se non venisse modificata potrebbe implicare conseguenze negative sugli atteggiamenti posti in essere con i bambini, con i genitori e sull'immagine della scuola intesa come istituzione della comunità locale. E' necessario individuare modalità che portino tutte le figure professionali a riflettere sui propri confini (e non ad alzare muri) e a come le proprie differenze devono concorrere all'erogazione di un servizio complesso.</p>

Come illustrato in Figura 1, la scheda si presentava come una griglia strutturata composta da tre diversi campi.

Nel primo campo, 'Racconto dell'evento', al *manager* veniva chiesto di raccontare un episodio significativo o critico della propria pratica quotidiana. Con lo sguardo dell'etnografo, il suo compito era quello di descrivere nel dettaglio contesti, attori, caratteristiche dell'evento e della sua soluzione, motivi della sua significatività.

Nella seconda colonna, il manager doveva fornire le proprie 'Interpretazioni a caldo' dell'evento. Emozioni, significati, interpretazioni relativi a quanto accaduto dovevano essere descritti, secondo una prospettiva più eminentemente narrativa, orientata alla riflessione e al *sense-making* individuale intorno a quanto accaduto.

Infine, la terza colonna, *'Commenti di gruppo'*, non avrebbe dovuto essere compilata individualmente. Solo quando la scheda fosse stata letta e commentata entro il gruppo, il *manager* avrebbe potuto riempirla delle riletture, *feedback*, interpretazioni e suggerimenti provenienti dai colleghi. La terza colonna era dunque il sedimento del confronto riflessivo tra *manager* (Schön, 1983); il prodotto dello scambio anche conflittuale tra colleghi, il segno visibile di eventuali nuove interpretazioni e accordi intorno alle pratiche manageriali e al loro significato.

Ai coordinatori è stato chiesto di compilare almeno due schede etno-narrative nell'arco di tempo da un incontro all'altro (ciascun coordinatore ha dunque prodotto circa due schede al mese per quattro mesi). Le schede, rese pubbliche tra colleghi e fatte circolare per essere lette prima del successivo incontro di formazione, hanno fornito materiale di lavoro per le discussioni di gruppo.

Le risposte dei partecipanti

La reazione dei partecipanti alla proposta di scrittura e lavoro sulle schede è stata intensa dal punto di vista emotivo.

Un primo segnale è apparso quello di una rinnovata fiducia nei confronti del processo formativo. Lo strumento della scheda, infatti, da un lato richiedeva l'assunzione di un certo impegno e proattività nel compilarla, ma dall'altro consentiva una più rassicurante strutturazione del racconto, ed un legittimo spazio di parola e di ascolto. Attraverso la compilazione di un testo la cui struttura era legittimata e comune, ciascun manager poteva godere di una posizione riconosciuta di protagonismo rispetto alla descrizione della propria pratica. L'esito è stato la generazione di un rinnovato sentimento di attesa e voglia di partecipare al percorso per riuscire a dare visibilità alle proprie narrazioni.

'Da quando possiamo concentrarci sulle schede etno-narrative il nostro gruppo è maggiormente capace di entrare in profondità delle situazioni. Riusciamo a comprendere meglio le situazioni descritte dai colleghi, avendo dati su cui riflettere insieme'.

Le schede hanno consentito di produrre dati concreti e visibili a cui ancorare le proprie riflessioni e scambi. In particolare è stata giudicata utile la seconda colonna della scheda, dove ciascun coordinatore esprimeva una personale interpretazione sull'episodio descritto. Ciascun redattore ha potuto mettere in parola, e quindi chiarire prima di tutto a se stesso, i presupposti di senso e le implicazioni della propria azione nelle situazioni problematiche presentate. Intorno a queste interpretazioni e letture ai *manager* è apparso più semplice confrontarsi, chiarire i reciproci punti di vista, scambiarsi *feedback*.

Quasi come conseguenza della creazione di tale 'spazio di riflessione comune', i coordinatori hanno cominciato a percepire in modo più attenuato e meno minaccioso le proprie differenze. Molte situazioni problematiche, pur nella diversità da ricondurre ai contesti e *background* individuali, sono state rilette e commentate anche alla luce della presenza di tratti e criticità comuni.

'La possibilità di lavorare con le schede ci ha aiutato a conoscere meglio il nostro lavoro. Tenere traccia delle proprie osservazioni e scrivere i commenti aiuta ad assumere una posizione di maggiore distacco e ti permette di analizzare situa-

zioni anche complicate insieme agli altri. E' più facile chiedere e scambiare feedback, perché scrivere consente di prendere le distanze'.

La scrittura ha consentito un funzionale movimento di immersione e di distacco dagli argomenti trattati. Questo ha aiutato il gruppo a tollerare maggiormente la frustrazione del dissenso, del conflitto di interpretazioni, della revisione critica delle proprie teorie in uso. La scheda ha consentito di rendere concrete e sempre a disposizione le questioni intorno a cui il conflitto si esprimeva, impedendogli così di minacciare le relazioni e le singole individualità.

'Con le schede siamo riusciti a non discutere sui massimi sistemi. Ci hanno aiutato a rimanere legati al compito, a discutere ma senza un atteggiamento di valutazione personale. Il problema di uno diventava un problema comune intorno a cui ragionare liberamente'.

I risultati ottenuti

Le schede etno-narrative hanno reso possibile l'emersione 'ordinata' delle conoscenze locali in costruzione. Parliamo di emersione "ordinata" in quanto le specificità individuali erano state portate anche nei primi incontri, ma la discussione libera e poco approfondita non aveva reso possibile un confronto fruttuoso sul modo di lavorare di ciascuno. Attraverso l'uso delle schede scritte, analizzate e commentate in gruppo, i coordinatori hanno potuto selezionare eventi ed episodi ritenuti più critici del proprio mandato, introducendo una 'punteggiatura' nel continuo flusso di eventi del lavoro funzionale a differenziarli tra eventi prioritari, degni di nota e necessitanti interpretazione, e quelli ritenuti meno significativi e da lasciare sullo sfondo.

In secondo luogo, la scrittura delle schede ha fornito la possibilità di rendere visibili, ostensibili e concreti i temi attorno a cui il gruppo produceva riflessioni ed eventuali revisioni critiche. La possibilità di essere riconosciuti come autori dei propri racconti, da un lato, ma anche di guadagnare una giusta distanza per poterli rileggere e rivedere riflessivamente, dall'altro, ha consentito al gruppo di *manager* di diventare un luogo generativo di *insight*, domande, *feedback* e nuove proposte di azione. Queste caratteristiche e qualità dello sperimentare un gruppo di lavoro, in ottica di analisi e proposte di azione, è peraltro ben nota in letteratura con riferimento all'*action learning* (Pedler, 1997), che sollecita la possibilità di farsi guidare da altri *manager* (anche in contesti differenti dal proprio) nell'analisi in profondità dei casi e nella formulazione di ipotesi di intervento.

Infine, le schede hanno sostenuto un rinnovato *commitment* e nuova fiducia e partecipazione nel processo di lavoro. Grazie alla garanzia di uno spazio di protagonismo e di ascolto, in primo luogo individuale, ciascun *manager* si è percepito 'al sicuro' ed in grado anche di confliggere intorno alle proprie interpretazioni sulle pratiche lavorative.

Lo spazio di confronto e mediazione consentito, in particolare dalla terza colonna delle schede, ha permesso ai *manager* non solo di lavorare riflessivamente ancorandosi a dati concreti, ma anche di tradurre il pensiero e la discussione in ulteriori evidenze scritte ed indicazioni per l'azione, sedimentando di nuovi accordi e di nuove relazioni in costruzione.

5.3. Fase finale – La svolta sull'azione: dal ricercare sulle pratiche di lavoro alla costruzione di nuovi repertori e nuove relazioni

Le ipotesi che hanno guidato l'azione formativa

La fase finale del percorso ha avuto come obiettivo quello di procedere nel lavoro di analisi delle pratiche dei coordinatori, ma anche di capitalizzare il lavoro di revisione fatto per renderlo disponibile all'organizzazione. L'ipotesi per questa fase era che il confronto tra i coordinatori, avvenuto a partire dalla elaborazione delle schede etno-narrative, avrebbe potuto generare un capitale di conoscenze un repertorio di pratiche utilizzabile anche dagli altri coordinatori non direttamente coinvolti nel processo.

La sfida era a questo punto passare a costruire ipotesi operative inerenti ai diversi temi e situazioni critiche trattate, e indicate come pratiche promettenti dal gruppo dei sette coordinatori. Si sarebbe poi cercato di costruire un effetto a cascata sugli altri futuri Coordinatori Unici.

Se nella prima e seconda fase dell'intervento l'obiettivo era fornire supporto ai coordinatori a confrontarsi sui problemi percepiti, nella terza e ultima fase occorreva mettere a fuoco le nuove pratiche manageriali, validarle ed esportarle al gruppo più allargato.

Setting e metodo di lavoro proposti

Pur mantenendo un setting grupppale è stato proposto ai sette coordinatori un nuovo lavoro. Suddivisi in due sottogruppi, ciascuno con un set di schede etno-narrative già discusse collettivamente e da utilizzare come materiale di analisi, i coordinatori hanno messo a fuoco le nuove interpretazioni condivise, i feedback e le indicazioni per l'azione emergenti complessivamente. Una nuova *road-map* per le pratiche manageriali è stata fatta emergere e condivisa (Fig 2): in essa sono state messe in luce le aree tematiche analizzate, le caratteristiche del vecchio ruolo di coordinamento e i nuovi accordi sollecitati dal lavoro riflessivo del gruppo.

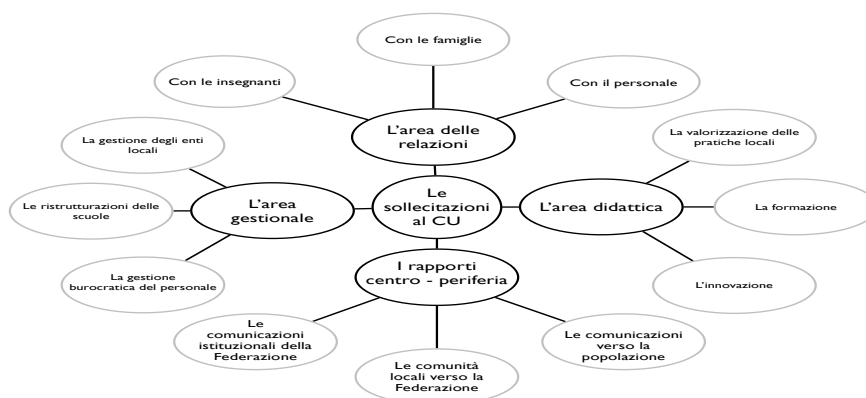


Figura 2

Le risposte dei partecipanti

I coordinatori hanno risposto con entusiasmo a questo nuovo esercizio. Il gruppo non è stato solo uno spazio per il confronto reciproco ma, in questa fase, si è costituito come soggetto sociale attivo, capace di validare nuove pratiche di lavoro e proporle come caratterizzanti il nuovo profilo professionale.

'Io questo vorrei dire ai nostri colleghi: non assumiamoci il senso di dover sapere rispondere a tutti i problemi emergenti. Utilizziamo la nostra rete, teniamo in mente gli altri per capire chi può essere -in una determinata situazione- pronto a darci una supervisione, per esempio!'

La nuova *road-map*, validata dal gruppo, unitamente alla possibilità di percepirsi come soggetti in rete, disponibili allo scambio e all'aggiornamento del proprio repertorio di pratiche, ha consentito alla comunità nascente di *manager* di istituire un nuovo e più solido patto di convivenza. Da un insieme di individualità isolate, non in grado di comunicare e di comprendere i propri linguaggi e cornici di significato, il gruppo di coordinatori ha iniziato a riconoscersi come sistema relazionale aggregato da una visione del proprio oggetto di lavoro e delle pratiche ad esso connesse confrontati e condivisi.

I risultati ottenuti

Percependosi come attivi costruttori del proprio ruolo, i CU hanno condiviso gli esiti delle loro riflessioni in un incontro allargato con tutto il gruppo di coordinatori della federazione. Il nuovo ruolo, a seguito delle esplorazioni riflessive sollecitate dallo strumento della scheda etno-narrativa, appariva maggiormente centrato sul processo di accompagnamento ai servizi educativi, piuttosto che essere focalizzato come in passato su contenuti e specializzazioni tecniche. Le maggiori aree di intervento sollecitate dalla *road-map* emersa, infatti, riguardano rapporti e scambi in rete con i diversi *partner* dei servizi della Federazione. Una volta alleggerita la centratura sulle specializzazioni tecniche, l'aggregatore sui diversi livelli del sistema organizzativo è diventata la competenza a gestire relazioni e scambi pur in presenza di eventuali vuoti di conoscenza, incertezze o conflitti tra vecchie e nuove pratiche. In altre parole, il mantenimento della rete e dei suoi scambi interni è divenuto il perno del mandato e dell'attività dei *middle managers*, oltre che un ingrediente fondamentale per generare convivenza e per promuovere una convivenza generativa.

Pur avendo i futuri nuovi coordinatori bisogno anch'essi di testare e sedimentare le nuove caratteristiche di ruolo, il vantaggio di colleghi pionieri che avevano messo a disposizione la propria ricerca e pratica sul campo ha gettato le basi per la creazione di un clima di maggiore fiducia circa il cambiamento in corso. Una mappa dei nuovi repertori di azione e nuove possibilità relazionali sono dunque apparse come esiti principali del lavoro formativo. A partire da questi, le ristrutturazioni in atto, il conflitto a loro connesso, sono sembrate meno minacciose e meno disgreganti.

6. Discussione e conclusioni

L'analisi del processo formativo sopra riportato, e dello strumento chiave etno-narrativo che abbiamo presentato, ci permette di avanzare alcune considerazioni in merito alla gestione di processi di cambiamento potenzialmente tumultuosi dove cruciale diventa la possibilità di creare nuove visioni sui problemi e nuove alleanze per costruire patti di convivenza generativi.

Le nuove alleanze a cui ci riferiamo riguardano una doppia sfera: in fasi di cambiamento da un lato serve ricostruire un'alleanza con i propri colleghi, andando insieme ad essi alla ricerca di nuove identificazioni verso un diverso mandato, verso nuovi oggetti di lavoro e di investimento. Dall'altro lato occorre ripensare la propria alleanza verso l'organizzazione in senso ampio, sviluppando più fiducia sulla possibilità di poter dire la propria in merito ai cambiamenti proposti, influenzarli, determinarli, guidarli. Divenire riflessivi, sviluppando consapevolezza e lettura critica delle proprie pratiche, aiuta nella direzione di sentirsi autori della propria organizzazione.

Riferimenti importanti provenienti dal campo della letteratura sono per esempio i lavori di Shotter (1993, 2006, 2008, 2010), Shotter e Cunliffe (2003) e Cunliffe (2002, 2003), che insistono sul concetto di riflessività e di autorialità pratica sviluppata attraverso spazi di dialogo tra *managers*. Avere uno spazio per attribuire significato agli eventi, per far emergere le differenze di rappresentazione e per interpretare congiuntamente i problemi può essere considerato (Contu e Willmott, 2003; Mutch *et al.*, 2006) una preconditione quando si voglia pensare a miglioramenti ed evoluzioni di modelli lavorativi nel tempo consolidati. Siamo nel filone che prende le distanze da una concezione di cambiamento secondo un modello di sviluppo lineare, sostenendo piuttosto la necessità di interpretare spinte evolutive a partire dall'attivazione di partecipazione ed ingaggio e promuovendo la circolarità e ricorsività di processi di cambiamento, in cui attori organizzativi e ricercatori si coinvolgono insieme, pilotando e monitorando l'esito delle esplorazioni sul campo e la loro rilevanza pratica (si veda l'approccio dell' *action-research*, Reason e Bradbury, 2001; Kaneklin *et al.*, 2010).

L'alleanza con i propri colleghi, con i facilitatori di un intervento di cambiamento, e con la propria organizzazione, sostiene, a nostro parere, una convivenza generativa tra diverse identità, e tra diverse interpretazioni del proprio agire organizzativo, se il mandato organizzativo è chiaro. Su questo ci rifacciamo a matrici psicosociologiche di lettura dell'analisi della domanda e di interventi che tengano in dovuta considerazione l'integrazione tra il livello individuale, grupale e organizzativo (Barus-Michel *et al.*, 2003; Michelot, 2003). La convivenza si svela generativa di buoni accordi e di sostenibili transazioni (pur in presenza di inevitabili conflitti), quando lo sforzo viene orientato al discutere, all'evidenziare e al confrontare differenze e conflitti su un piano di oggetti di lavoro, mandati, pratiche lavorative e azioni organizzative. Inoltre, la convivenza viene sostenuta quando si utilizzano le diverse forme della valorizzazione dell'altro, sia dentro uno scambio sia riconoscendo le qualità e le specificità portate all'interno di un confronto.

In questo senso una metodologia che supporti una ricerca sul proprio agire, sui propri investimenti e sull'interpretazione che si dà del proprio lavoro è un buon ini-

zio sia per riconoscere se stessi come professionisti, sia per riconoscere e dar valore agli altri e alle loro interpretazioni dell'essere professionisti. In contesti ad alta turbolenza, in presenza di cambiamenti forti che modificano precedenti assetti, sia in termini di ruolo, sia in termini di relazioni e identità, serve anche offrire la possibilità di scambiare all'interno della propria comunità le proprie riflessioni critiche e le possibili riformulazioni di fronte al cambiamento.

L'essere *researching*, 'in ricerca', è risultato elemento basilare del processo e dello strumento proposto. L'essere *practitioner* è divenuto, in questo quadro, presupposto chiave, dal momento che la conoscenza creata rifletteva primariamente dati acquisiti sul campo, nel contesto specifico, nell'agire situato.

Divenire professionisti in ricerca all'interno di una piccola comunità, condividendo regole, tempi, tipi di facilitazione, strumenti e compiti, ha rafforzato il beneficio per l'organizzazione di investire sugli elementi di scambio, di alleanza, di convivenza possibile.

Ricostruiamo con ordine i tre passaggi metodologicamente più significativi compiuti nel lavoro descritto:

1. Aiutare ciascun *manager* a esplorare e focalizzare meglio i propri problemi
2. Facilitare l'attraversamento del conflitto e processi riflessivi
3. Sviluppare una nuova comunità di *practitioners*

1. Aiutare ciascun manager a esplorare e focalizzare meglio i propri problemi

La scrittura etno-narrativa ha consentito ai Coordinatori Unici di ricercare sulle proprie pratiche a partire da un punto di vista del tutto inedito e valido. Ha offerto loro la possibilità di focalizzare meglio gli aspetti critici del nuovo mandato, aiutandoli a far emergere gli ancoraggi culturali e simbolici delle proprie pratiche quotidiane.

Più specificatamente, le scritture hanno consentito di collezionare e di rendere ostensibile un repertorio di incidenti critici connessi con l'interpretazione che i *manager* davano del nuovo mandato. Hanno anche consentito di fare ordine tra tali criticità e di avviare un processo più sistematico di costruzione progressiva di una mappa dei problemi (si veda per questo anche Reynolds e Vince, 2007; Gorli *et al.*, 2011).

La produzione e l'analisi congiunta dei testi scritti, insieme alla possibilità di rendere visibili delle sintesi, ha fornito ai *manager* dati ed interpretazioni più 'prendibili', in grado di mettere meglio in luce le teorie in uso sottese alle pratiche lavorative descritte. Ha inoltre offerto l'occasione di capire le peculiarità legate alle diverse culture locali e professionali, consentendo di giungere a nuove e più comuni orientamenti all'azione, maggiormente coerenti col nuovo mandato.

2. Facilitare l'attraversamento del conflitto e processi riflessivi

Il contenitore-*setting* del piccolo gruppo, insieme a compiti incalzanti di lettura culturale e di lettura del sé professionale in contesto, ha reso possibile istituire una comunità attiva e coinvolta nel ricercare insieme. In particolare, la proposta di scri-

vere non solo gli episodi critici (prima colonna della scheda), ma anche le reazioni emotive e le interpretazioni individuali e di gruppo degli eventi raccontati (seconda e terza colonna) hanno consentito la generazione e la raccolta di un *corpus* di dati e riflessioni visibili, comunicabili e utilizzabili dialetticamente entro il gruppo.

A fronte della ricchezza e della eterogeneità delle storie dei *manager*, oltre che delle culture locali e dei contesti presenti nell'organizzazione più ampia, tale strumento ha consentito di rendere ostensibile ai *manager* stessi tale varietà, rendendola più trattabile e meno minacciosa. Questo ha rappresentato un passaggio cruciale di attraversamento e gestione costruttiva del conflitto: l'altro, riconosciuto e legittimato per il suo contributo intorno ad un oggetto di lavoro da rinnovare e ricostruire, è apparso più alleato e e/o un concorrente meno minaccioso. Questo ha consentito un accesso più rassicurante al percorso di revisione e ricostruzione delle pratiche manageriali, da un lato, e ad alleanze fondate sulla integrazione e reciproco riconoscimento, dall'altro.

La scrittura etno-narrativa ha infine consentito di tenere traccia delle indicazioni fornite dal gruppo ai singoli, ma anche degli accordi comuni relativi all'istituzione di un nuovo e più integrato repertorio di conoscenze e pratiche manageriali. L'uso dialogico e il ritorno ricorsivo a tali scritti, così come la loro analisi e l'elaborazione di mappe di sintesi, ha consentito ai *managers* di coinvolgersi come co-ricercatori, collaborativi e in grado di utilizzarsi l'un l'altro come fonte di conoscenza e come risorse per nuove indicazioni per l'azione. La riflessione scatenata da una dialogicità legata alla produzione scritta si lega a molta letteratura recente nel panorama organizzativo (Boud, 2001; Boje, 2001) e riporta alla possibilità di attraversare processi riflessivi e di *authorship* rispetto ai propri contesti.

3. Sviluppare una nuova comunità di practitioners

Sulla base di un tale lavoro è stato possibile costruire nuovi accordi, consolidare posizionamenti e forme di supporto reciproco intorno alla messa in azione di tali nuovi repertori di pratiche manageriali. La scrittura congiunta della terza colonna delle schede, insieme alla costruzione della *road-map* delle pratiche validate dal gruppo, sono stati in particolare gli espedienti metodologici che hanno maggiormente facilitato il passaggio all'azione ed il consolidamento di nuove relazioni a partire dal processo riflessivo.

La scheda etno-narrativa, grazie a cui questi processi sono stati attivati, è divenuta così non solo lo strumento per ricercare sul campo, *là e allora*, intorno ai processi manageriali, ma anche strumento per raccogliere e sedimentare dati relativi al *qui ed ora* del processo di ricerca, utili per costruire nuovi accordi per poi ritornare sul campo. Essa ha sottolineato le pratiche dei coordinatori come *managers* 'in azione' non meno che come *managers*-ricercatori sul proprio ruolo e sui propri contesti. Infine, la scheda scritta è divenuta un patrimonio da spendere, anche a distanza di tempo, come leva per legittimare processi di reciproco supporto e confronto intorno agli accordi presi, nonché per dare inizio ad azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento di altri *managers* e dei vertici dell'organizzazione intorno alle nuove sfide connesse con il cambiamento in corso. Questo passaggio ci è parso il primo fondamento di una rinnovata comunità di *practitioners*, in grado di utilizzarsi come rete in continuo apprendimento.

Se l'introduzione dello strumento etno-narrativo entro un percorso formativo ha consentito innumerevoli vantaggi ed opportunità, non manca entro tale quadro la consapevolezza di alcuni limiti e problematiche.

Il primo aspetto problematico è legato all'impegno richiesto nel sostenere un simile percorso. La redazione di una scheda etno-narrativa richiede almeno un'ora di lavoro, nonché una notevole disponibilità a fermare il flusso del lavoro, a riflettere su di esso, a scrivere. Riteniamo che questo sia stato possibile nel caso descritto in quanto si trattava di un contesto educativo nel quale i *manager* avevano una certa familiarità alla formazione 'fuori dall'aula' e avevano, data la loro storia professionale (mondo dell'educazione) una certa attitudine e buona disposizione nei confronti della scrittura. In altri contesti e con altri interlocutori riteniamo che tali condizioni non sempre facilmente sussistano, e debbano essere invece tenute in adeguata considerazione.

Inoltre, anche dal punto di vista logistico ed organizzativo, l'attivazione di un setting formativo centrato sull'uso di strumenti etno-narrativi ed in generale su processi di ricerca richiede un numero elevato di giornate e di risorse da dedicare (anche per la lettura, *back office*, di tutte le schede prodotte). Questa disponibilità organizzativa non può essere data per scontata.

Infine l'attivazione di un simile processo di lavoro richiede una iniziale pur minima fiducia: sia tra le persone, sia verso l'organizzazione, sia nei confronti dei consulenti/facilitatori. Se nel caso descritto la proposta delle schede ha in effetti restituito fiducia e senso di sicurezza rispetto al processo, questa metodologia tuttavia richiede che i *practitioners* siano rassicurati circa il fatto che quello che scrivono resti confidenziale e non venga usato per essere sanzionati o perdere competitività. In contesti eccessivamente competitivi o nei quali il cambiamento organizzativo sia vissuto come un evento troppo traumatico (ove per esempio vi saranno dei 'sopravvissuti' e degli 'espulsi') è necessario lavorare molto intensamente per costruire delle iniziali condizioni di minima sicurezza psicologica prima di proporre un *setting* di lavoro basato sulla ricerca e sulla riflessività. Tali condizioni vanno dunque verificate e fatte oggetto di eventuale confronto e negoziazione tanto con i committenti quanto con i partecipanti, pena la mistificazione dell'intero percorso formativo.

Bibliografia

- Alvesson M., Skoldberg K., (2000), *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, Sage, London.
- Barus-Michel J., Enriquez E., Lévy A., (2003), *Vocabulaire de psychosociologie*, Edition érès Tr.It *Dizionario di psicopsicologia*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005
- Boje D., (2001), *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Sage, London.
- Boud D., (2001), Using journal writing to enhance reflective practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 90: 9–17.
- Cassell C., Bishop V., Symon G., Johnson P., Buehring A., (2009), Learning to be a Qualitative Management Researcher, *Management Learning*. Vol. 40(5): 513–533.
- Contu A., Willmott H., (2003), Re-embedding situatedness: the importance of power relations in learning theory. *Organization Science*. 14: 283-96.
- Cunliffe A.L., (2002), Reflexive Dialogical Practice in Management Learning, *Management Learning*, Vol.33 (1): 35-61.

- Cunliffe A.L., (2003), Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities, *Human Relations*, Volume 56(8): 983–1003.
- Cunliffe A.L., Easterby-Smith M., (2004), From reflection to practical reflexivity: Experiential learning as lived experience. In M. Reynolds & R. Vince (Eds), *Organizing Reflection*. Ashgate, Aldershot (pp. 30-46).
- Czarniawska-Joerges B., (1992), *Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective*. Sage Publications, Newbury Park.
- Down S., Reveley J., (2009), Between narration and interaction: Situating first-line supervisor identity work. *Human Relations*, 62 (3), 379-401.
- Emirbayer M., Mische A., (1998), What is agency? *American Journal of Sociology* 103(4), pp. 962–1023.
- Flory M., Iglesias O., (2010), Once upon a time. The role of rhetoric and narratives in management research and practice, *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 23(2): 113-119.
- Gherardi S., (2000), Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations, *Organization* 7(2): 211–23.
- Gherardi S., (2008), Situated Knowledge and Situated Action. In D. Barry & H. Hansen, *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization* (pp. 516-525). Sage, London.
- Gorli M., Kaneklin C., Scaratti G., (2011), A multi-method approach for looking inside healthcare practices, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Vol. 7 No. 3, 2012, pp. 290-307.
- Gozzoli C., Frascaroli D., D'Angelo C., Licari G., (2014), Connecting personal history and organizational context: suggestions for developing educational programs for youth soccer coaches, *World Future*, April 2014.
- Hansen H., (2006), The ethnonarrative approach. *Human Relations*, 59 (8), 1049-1075.
- Hong J.F.L., O F.K.H., (2009), Conflicting identities and power between communities of practice: The case of IT outsourcing. *Management Learning* 40(3), pp. 311–326.
- Kakavelakis K., Edwards T., (2012), Situated learning theory and agentic orientation. *Management Learning*, 43(5), pp. 475 –494.
- Kaneklin C., Piccardo C., Scaratti G., (2010), *La ricerca azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*. Cortina, Milano.
- Lave J., Wenger E., (1991), *Situated learning*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Macpherson A., Clark B., (2009), Islands of practice: Conflict and a lack of ‘community’ in situated learning. *Management Learning* 40(5), pp. 551–568.
- Michelot C., (2003), ‘Demand’ in Barus-Michel, J., Enriquez, E., Lévy, A. (2003) *Vocabulaire de psychosociologie*, Edition érès (edizione italiana: ‘Domanda’, pp. 352-357)
- Mutch A., Delbridge R., Ventresca M., (2006), Situating organizational action: The relational sociology of organizations. *Organization* 13(5), pp. 607–625.
- Pedler M., (1997), *Action Learning in Practice. 3rd Edition*, Gower, Aldershot.
- Reason P., Bradbury H., (2001), *Action Research*. Sage, London.
- Reynolds M., Vince R., (2007), *Experiential learning and management education*, Oxford University Press, New York.
- Reynolds M., Vince R., (2004), Organizing reflection: An introduction. In M. Reynolds & R. Vince (Eds.), *Organizing reflection*. Ashgate, London.
- Richardson L., St. Pierre E.A., (2005), Writing: a method of inquiry. In N. Denzin and I. Lincoln (Eds) *Handbook of qualitative research*. Sage, London.
- Schatzki T. R., Knorr Cetina K., von Savigny E., (2004), *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London.
- Schön D., (1983), *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York, NY.
- Shotter J., (1993), *Conversational Realities: Constructing Life through Language*. Sage, London.

- Shotter J., (2006), Thinking from within: An argument for ‘witness’-thinking. *Organization Studies* 27(4): 585–604.
- Shotter J., (2008), Dialogism and polyphony in organizing theorizing in organization studies: Action guiding anticipations and the continuous creation of novelty. *Organization Studies* 29(4): 501–524.
- Shotter J., (2010), Situated Dialogic Action Research Disclosing “Beginnings” for Innovative Change in Organizations. *Organizational research methods*, 13(2), 268-285.
- Shotter J., Cunliffe A.L., (2003), Managers as practical authors: Everyday conversations for action. In: D Holman and R Thorpe (eds) *Management and Language: The Manager as a Practical Author*. Sage, London, 15–37.
- Weick K. E., Sutcliffe K.M., (2007), *Managing the unexpected*. Jossey-Bass
- Zucchermaglio C., Alby F., (2006), *Psicologia culturale delle organizzazioni*. Carocci, Roma.