

In viaggio per ampliare le prospettive Le città come luogo di formazione

Massimiliano Santoro

Partire per lavoro è un'occasione per scoprire se stessi, per imparare dagli altri e trarre giovamento dall'esperienza. Visitare un'altra parte di mondo diventa un momento privilegiato di formazione, crescita, e allo stesso tempo una possibilità per guardare con occhi nuovi alla propria organizzazione. Simbolo di questo percorso sono le città: luoghi in cui realtà e aspetti diversi ai quali si è abituati possono stimolare la voglia di cambiamento nell'individuo. Perché ciò si realizzi bisogna proporre itinerari nuovi che sappiano lanciare delle sfide.

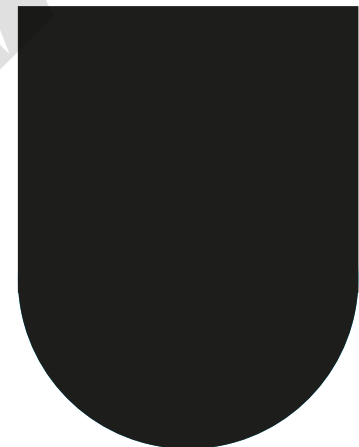
C'era una volta Italo Calvino e le sue città invisibili. Erano immaginarie e al tempo stesso reali: città della memoria, città del desiderio, città sottili, città nascoste. Qui troviamo ancora il segno di percorsi che si intrecciano e si separano continuamente, seguendo i tragitti di un'antropizzazione che non è mai lineare: "Al di là di sei fiumi e tre catene di montagne sorge Zora, città che chi l'ha vista una volta non può più dimenticare. Ma non perché essa lasci come altre città memorabili un'immagine fuor del comune nei ricordi. Zora ha la proprietà di restare nella memoria punto per punto, nella successione delle vie, e delle case lungo le vie [...], pur non mostrando in esse bellezze o rarità particolari. Il suo segreto è il modo in cui la vista scorre su figure che si succedono come in una partitura musicale nella quale non si può cambiare o spostare una sola nota". Come l'immaginaria Zora ne conosciamo tante, ognuna diversa: sono luoghi nei quali abbiamo vissuto, o che semplicemente abbiamo visitato e che non riusciamo a dimenticare. Da questa ipotesi possiamo partire per costruire narrazioni formative concrete, in città reali e al tempo stesso ricche di luoghi nascosti, dove aprire portoni immaginari e portare i nostri allievi in nuove avventure formative e in nuove storie.

Scoperta e apprendimento

Perché le città sono ricche di segni, talvolta impercettibili, che tuttavia esercitano una sorta di attrazione magnetica. Quando portiamo i clienti in questi spazi attiviamo un percorso di apprendimento e di crescita che non è mai banale, perché fondato sull'incontro con l'altro, sulla scoperta di sé, poi dei colleghi, infine dell'azienda. Allora la città diviene metafora organizzativa per eccellenza, a sua volta organizzazione di organizzazioni che in essa vivono e dalla quale traggono linfa vitale. A condizione che le esperienze siano materiali e concrete: assaggiare la *ginjinha* a Lisbona, nei locali popolari dell'Alfama, perdersi nelle vie storiche di Praga, nei canali di Venezia, sulle scalinate di Montmartre a Parigi. Senza parlare degli incontri con manager e professionisti di aziende che, di quelle città, costituiscono l'elemento propulsore.

A questi manager abbiamo chiesto di riflettere sulle esperienze e sugli incontri avvenuti e insieme abbiamo evidenziato le metafore, le idee, le suggestioni da riportare in azienda al ritorno, con nuova voglia di fare e di mettere in pratica quanto vissuto e sperimentato in altre città.

Chi scrive è un formatore e un viaggiatore pigro che necessita del 'contenitore' viaggio per soddisfare il suo bisogno di scoperta e di crescita personale,



Massimiliano Santoro, antropologo, executive coach, formatore e consulente di organizzazione, Ph.D presso l'EHESS di Parigi, ha coordinato i laboratori manageriali della business school de *Il Sole 24 ore*. Professore universitario, è autore di numerosi articoli e saggi sui temi del Change management, della cultura organizzativa e del potere. Tra gli altri ha scritto *Terre di Libertà*, *I manager viaggiatori*, *Schermi di formazione*. Lavora per alcuni dei più interessanti soggetti organizzativi, come Eni, Sapio, Rina, Poste Italiane.



viaggiando. Per questa ragione preferisco i viaggi di lavoro alle gite meramente turistiche e prediligo, tra tutti, quelli organizzati per aiutare i miei clienti in un processo di crescita o di cambiamento. Nel corso di questi percorsi, dove il primo a cambiare e a crescere è colui che li organizza, ho accompagnato le persone che mi sono state affidate alla scoperta di se stesse e della propria organizzazione prima di tutto, proponendo luoghi e situazioni diversi da quelli abituali, alla ricerca di una nuova modalità di lavoro, di un nuovo approccio a un problema noto, di una soluzione differente e possibile per affrontare il cambiamento.

La visita mirata di una realtà urbana significativa ha sempre occupato uno spazio privilegiato. Perché la città è polisemica, parla alle persone e le intriga nei suoi pertugi nascosti, permettendo un poco alla volta di scoprire analogie, differenze, metafore del proprio meccanismo e di ritrovarsi in esse.

Oggi, appena riprendiamo a girare per le città, ci domandiamo se sarà ancora possibile un *city training* lontano. Pensiamo di sì, e ce lo auguriamo. Nel frattempo è opportuno ricordare che il tessuto urbano nel quale viviamo è costellato di luoghi magici e ricchi di contenuti.

Il viaggio giova al rinnovamento

Molti di noi hanno Milano come base operativa, ma tutti conosciamo colleghi di Torino, Alba, Bassano del Grappa, Ancona, Bologna e Roma dove possiamo portare i nostri clienti in luoghi bellissimi e non affatto scontati, che ci permettono, se solo osiamo e ci lasciamo andare, di rivelare narrazioni e vissuti inaspettati. Pensate alla reggia di Venaria, per chi sta vicino a Torino, con il suo simbolismo organizzativo, la sua metafora del potere. O il villaggio di Crespi D'Adda per i milanesi, l'antico borgo operaio come metafora del welfare, della gerarchia industriale, del paternalismo e della fine di un mondo. Poi Bassano del Grappa con il suo ponte, Alba e i suoi vini, l'eremo di Monte Giove a Fano, Brisighella fuori Bologna, la Villa di Adriano a Tivoli e tanti, tanti altri posti che possono riempire l'immaginario organizzativo e accompagnarci alla scoperta di noi stessi e dei nostri sogni.

Occorre ricordare che il viaggio è sempre uno spazio intermedio, cioè un momento significativo, ma sostanzialmente breve che sta tra un prima e un poi organizzativo, nel quale le cose possono cambiare. Spazio intermedio qui inteso come attimo generativo e possibile di consapevolezza, ma anche di impunità, di palestra, di prova non rischiosa con cui cimentarsi. Fare un viaggio di formazione in una città dimostra che è possibile osare, fare le cose e immergersi in sicurezza –secondo le logiche aziendali– in un mondo altro da quello abituale e consueto. Il tutto all'interno di un contenitore ben definito. Sia in termini fisici –il luogo, la durata, il tempo, il setting– sia in termini metaforici –l'azienda, il conflitto tra culture, la politica, i clienti– perché il *city training* può servire per contenere e dare senso alle diverse pulsioni organizzative per trasformarsi in strumento di cambiamento.



Italo Calvino, scrittore (1923-1985)

Quali sono le città che si prestano ai viaggi di formazione più efficaci? Quali le tipologie più adatte a particolari esigenze formative? Quali tipi di viaggio e per quali gruppi di persone e percorsi? Non esiste un catalogo, se non quello compreso nella nostra personale esperienza, nella nostra curiosità e nel desiderio di avventura. Ma è possibile elaborare una sorta di repertorio dei principali temi che si possono sviluppare nei viaggi di formazione: leadership, negoziazione, processo decisionale, integrazione tra culture, comunicazione, Time management, resilienza. Abbiamo sperimentato *city training* a Londra, Lisbona, Parigi, Berlino, Roma, Las Vegas, Boston, Torino, Venezia, Stoccolma, nei castelli della Loira e in quelli della Lombardia. Siamo anche stati in barca a vela, in muta da sub, con gli scarponi da montagna, in un fuoristrada 4x4, in treno, in piccoli aerei privati, in nave.

Abbiamo discusso di leadership nella Villa dell'imperatore Adriano, di integrazione culturale nella vecchia Berlino Est, di tempo e Time management nella cappella Nova del duomo di Orvieto, di comunicazione a bordo del galeone Wasa a Stoccolma, di processo decisionale e azzardo attorno ai tavoli verdi di Vegas, di integrazione tra reti di vendita sulla Croisette di Cannes. Si tratta, prima di tutto, di tracciare una bozza di percorso che permetta al formatore di attrezzarsi per organizzare i propri viaggi, a seconda di quanto lui voglia esplorare e far cogliere alle persone che gli vengono affidate. Perché il percorso è sempre soggettivo e può svilupparsi seguendo itinerari pressoché infiniti essendo tali le situazioni che persone diverse in contesti diversi possono trovarsi ad affrontare.

Appare evidente allora come la criticità non stia nella mancanza di un catalogo quanto nell'orientamento e nell'analisi dei bisogni. A questo scopo avremo più bisogno di un sestante e di una bussola che di una carta geografica; perché



La basilica del Sacro Cuore a Montmartre, nella zona nord di Parigi



Una strada di Alfama, tra i quartieri più antichi di Lisbona

le mappe sono finite, datate e spesso disegnate su scale diverse e molto grandi, mentre le bussole ci possono sempre indicare la strada per fare di un viaggio un'esperienza unica e irripetibile di cambiamento. Solo a questo punto saremo pronti per progettare il nostro *city training* e realizzarlo concretamente.

Tre linee da seguire

Le direttrici fondamentali che ci possono guidare in questo lavoro sono quelle dello straniamento, dello stupore e del riconoscimento. Lo straniamento è la categoria fondamentale della scoperta di sé e dell'altro attraverso la presa di distanza da quanto ci appare come noto e abitudinario. Consente la possibilità di isolarsi dal mondo delle abitudini per meglio vedere il paesaggio interiore che ci circonda. Riuscire a estraniarsi significa allora guadagnare il giusto livello di distacco dalle questioni quotidiane per vedere se stessi e gli altri da una distanza più utile al riconoscimento e alla maturazione del cambiamento.

Lo stupore ci porta, invece, nella direzione della scoperta di come sia possibile sviluppare un lavoro, una metodologia, un approccio professionale con modalità del tutto diverse da come facciamo abitualmente. "Stupore" significa appunto "scoperta", "meraviglia", "incanto" e il viaggio può consentirci lo sviluppo di questa dimensione

come possibile alternativa al nostro modo di fare. Diviene sinonimo di bellezza, cioè di possibilità di confronto, anche estetico, tra quello che siamo e quello che avremmo potuto essere, tra quello che abbiamo voluto e saputo osare e la realtà in cui siamo immersi. Proprio tale condizione ci mostra che il cambiamento è sempre possibile. La combinazione di queste due direttrici ci consentirà la costruzione di una matrice e di un modello di lavoro che nell'esperienza si è rivelata efficace per progettare i nostri viaggi di formazione. Secondo questa idea potremo decidere insieme dove andare, in che modo, per quanto tempo, quale livello di straniamento e di stupore proporre ai nostri partecipanti e come valutarne l'impatto sui risultati personali e organizzativi.

Ma sempre, per fare ritorno alle proprie organizzazioni, portandosi a casa un valore da spendere e un progetto di cambiamento, occorre agire su una terza dimensione: quella del riconoscimento, categoria fondamentale dello *storytelling* e del *sensemaking* organizzativo. Occorre che le persone riconoscano le situazioni vissute e sperimentate e vi ci si rispecchino, come potenziali protagonisti di scenari possibili. Per attivare questo riconoscimento è sufficiente lasciare soli i nostri viaggiatori aziendali per qualche tempo e permettere loro di cercare nella città i pertugi segreti, i percorsi esclusivi e individuali che al tempo stesso li intrighino e permettano loro di pensarsi in una rotta di cambiamento. E per quanto i viaggi di formazione possano essere meno significativi e importanti in questi termini, certamente un obiettivo di cambiamento ci deve essere.

Percorsi inediti e ambiziosi

Il rinnovamento sarà tanto più forte quanto più sapremo e potremo insistere sulle tre direttrici fondamentali che dovremo imparare a dosare con estrema delicatezza per dare a un viaggio di formazione minore o maggiore forza e impulso creativo. Quanto maggiori saranno straniamento e stupore tanto più difficile risulterà il viaggio per i suoi partecipanti; più complicate saranno le occasioni di riconoscimento e maggiori saranno le resistenze al cambiamento.

Al contrario, un viaggio poco stupefacente e straniante sarà tendenzialmente più facile, più accettabile, forse anche più divertente, ma certamente meno adatto a generare cambiamenti significativi tra i partecipanti. Le aspettative allora diventeranno quelle delle *commodity* e del lusso, ma il viaggio sarà percepito come un'occasione di *incentive* piuttosto che un'opportunità di trasformazione (che è un altro lavoro e un'altra storia). Per chi, come noi, rimane e vuole rimanere un formatore, non è possibile abdicare a queste tre dimensioni in nome della comodità e del lusso.

Per questa ragione preferiamo sempre far percorrere itinerari nuovi e sfidanti, che ci permettano di accompagnare i nostri viaggiatori verso il riconoscimento dei propri valori, dell'organizzazione e dei propri sogni. Prima che l'entropia organizzativa, la burocrazia e la cultura del 'tutto e subito' possano prevalere su ogni aspetto. Per citare ancora *Le città invisibili* di Calvino: "La città sognata conteneva lui giovane; a Isidora arriva in tarda età [...]. I desideri sono già ricordi".