

Laboratorio per lo Sviluppo: apprendimento organizzativo e coaching per lo sviluppo di capacità personali, relazionali e di lavoro di gruppo

di Francesco R. Zaccaro *

Introduzione

Da molti anni mi occupo di formazione degli adulti e di team coaching in organizzazioni private e pubbliche.

Una cosa che mi ha sempre colpito in tante organizzazioni che ho conosciuto è stata la scarsa consapevolezza delle finalità (dove andiamo) verso le quali è diretto il gruppo organizzativo e una pressoché bassa attenzione all'integrazione dei diversi punti di vista e alle aspirazioni profonde dei componenti del gruppo.

Conseguenza di tutto ciò è stata spesso, solo per fare degli esempi, la constatazione di: 1. scissioni tra la visione del management e quella dei collaboratori (che spesso non sentono un vero coinvolgimento nella realizzazione degli obiettivi che dal vertice vengono stabiliti); 2. conflittualità latenti tra le diverse posizioni organizzative; 3. un diffuso senso di frustrazione e pessimismo sul futuro dell'organizzazione.

E' la constatazione di questa realtà che mi ha spinto da tempo a proporre e realizzare un tipo di lavoro con gruppi e organizzazioni di varia natura sulla creazione di una visione condivisa del futuro attraverso una metodologia basata sul team coaching che ho chiamato "Laboratorio per lo Sviluppo" per offrire ai partecipanti momenti di formazione e di coaching che evidenziano la connessione tra realizzazione umana, sviluppo personale, intellettuale, culturale ed emotivo da una parte, e realizzazione professionale, riconoscimento delle proprie competenze e delle proprie potenzialità dall'altra.

* È formatore, executive coach e lavora da venticinque anni come consulente in progetti di sviluppo manageriale per organizzazioni pubbliche e private. Attualmente è Presidente del Premio Italiano per la formazione "Aldo Fabris". E-mail: presidenza@premiofabris.it

Presentazione del percorso

Obiettivo principale del Laboratorio per lo Sviluppo è quello di spingere i gruppi di lavoro a visualizzare il futuro della propria organizzazione e costruire una visione condivisa di questo.

Obiettivi secondari, ma non trascurabili, sono di dotare il gruppo di lavoro di una metodologia e di strumenti operativi per lavorare in gruppo e di migliorare nel contempo la comunicazione interpersonale e di gruppo.

Nell'esplicitare la visione che ciascuno ha della propria organizzazione, diversi processi vengono messi in atto: ciascuno si sentirà, seppure solo a livello di immaginazione, rivestito di un ruolo e di un potere decisionale anche maggiore di quello effettivamente posseduto; si esploreranno aree di desiderio, di percezioni positive slegandosi momentaneamente dalla effettiva realizzabilità della visione; nell'immaginare la propria organizzazione si dovrà necessariamente individuare e descrivere il proprio ruolo, descrivendo competenze desiderate e incombenze che si desiderano evitare. Molte organizzazioni si ritrovano ad esplicitare la visione del proprio futuro solo in momenti di crisi, mentre è utile lavorare sulla socializzazione di tale visione in tutti i momenti della vita dell'organizzazione. Questo tipo di lavoro comporta molteplici vantaggi: porta alla diminuzione della percezione di distanza tra leadership e collaboratori non dirigenziali, fa sentire tutti più coinvolti e motivati rispetto alle scelte dell'organizzazione e spesso fa emergere aspetti non considerati e insospettati.

Altro obiettivo del Laboratorio per lo Sviluppo è quello di voler valorizzare le potenzialità e le vocazioni personali di ciascuno, esplorando ed attingendo ai contenuti "dell'inconscio superiore" da cui provengono "le intuizioni, le ispirazioni superiori, ...le creazioni geniali, gli imperativi etici" (Assagioli, 1973) e di costruire una percezione condivisa del gruppo di lavoro come strumento di supporto alla realizzazione sia delle potenzialità individuali che della visione condivisa. La relazione individuo/gruppo-di-lavoro/organizzazione può notevolmente migliorare se percepita come di reciproco arricchimento e se diventano evidenti i punti di unione piuttosto che di contrapposizione. Per realizzare tali obiettivi si è introdotto il concetto di "Zona di Sviluppo

Prossimale” definito da Vjgotskij (1980) come la zona psico-cognitiva in cui sono in germe capacità e abilità non ancora espresse e che l’interazione sociale, quindi l’intervento degli altri, ha il potere di far germogliare. Nella formulazione di Vjgotskij, la zona di sviluppo prossimale è utile per regolare e migliorare in generale il rapporto docente-studente così come tra pari con diverse competenze. In rielaborazioni più recenti (Zuccheromaglio, 1996) si è mostrato come la zona di sviluppo prossimale non sia solo un’area individuale, ma anche aziende ed organizzazioni di vario tipo hanno la loro zona di sviluppo prossimo, ovvero un’area in cui bisogna intervenire per ottenere sviluppi e progressi sul mercato. Individui e organizzazioni possono congiuntamente lavorare per identificare le rispettive zone di miglioramento e le strategie per uno sviluppo reciproco e congiunto.

Ai partecipanti al Laboratorio per lo Sviluppo viene chiesto di pensare proprio in questi termini: individuare le proprie e altrui zone di sviluppo prossimale, pensare alle zone di sviluppo della propria organizzazione e individuare modalità per fungere da agenti esplorativi di tali zone oltre che da agenti di attivazione dei processi di sviluppo. Attraverso questi processi sarà possibile individuare punti di contatto tra le varie visioni e creare una visione collettiva che sia molto di più della semplice somma di quelle individuali. Di fatto l’interazione all’interno di un gruppo di lavoro consente di esplorare le varie zone di sviluppo e di attivare processi creativi, stimolare il riconoscimento di aspetti trascurati, di limiti non visualizzati, di responsabilità altrui e proprie non considerate, integrare punti di vista diversi e a volte apparentemente in contrapposizione, e produrre soluzioni innovative capaci di spingere un po’ più in là il confine di nuove zone di sviluppo prossimali.

Metodologia di lavoro

La metodologia utilizzata dal Laboratorio per lo Sviluppo è molto articolata e combina diversi tipi di attività. In questa sede ci limitiamo a descrivere alcuni aspetti metodologici che hanno prodotto nel tempo, risultati interessanti e, per certi versi, inattesi.

La metodologia di lavoro viene preceduta da una fase di preparazione e “riscaldamento” (preparazione del setting, comunicazione regole di supporto al lavoro di gruppo, trattazione di un tema che riguarda il lavoro che si affronterà ed eventuale brainstorming).

Una volta formati i gruppi di lavoro, composti in modo il più eterogeneo possibile – in maniera tale da valorizzare le diversità - la metodologia di lavoro è strutturata in quattro step fondamentali, in cui si alternano momenti di lavoro individuale, di piccoli gruppi e di lavoro in plenaria che coinvolgono tutti i partecipanti presenti:

- 1) Immaginazione della visione futura della propria organizzazione
- 2) Analisi e critica della situazione attuale
- 3) Definizione delle strategie, del percorso e delle attività per passare dalla situazione attuale a quella futura
- 4) Realizzazione, follow up del percorso e coaching.

Queste quattro fasi vengono articolate in diverso modo, utilizzando svariati strumenti predisposti appositamente dagli organizzatori del Laboratorio per lo Sviluppo.

Nello svolgere le attività, i conduttori del corso offrono precisi stimoli guida, esemplificazione ed indicazioni per rendere le varie produzioni, sia individuali che di gruppo, il più precise e informative possibili, evitando di rimanere sul vago o di cadere in generici luoghi comuni. Ad esempio, ciascuna visione deve essere corredata dalle seguenti specificazioni: a) Le caratteristiche dei ruoli professionali ricoperti da ciascun partecipante; b) Le proprie responsabilità circa la visione attuale e il proprio contributo per realizzare la visione futura; c) Il numero ed il ruolo degli altri dipendenti, il tipo di relazione instaurata sia in verticale che in orizzontale nell'organizzazione; d) Le risorse e il tipo di strutture disponibili e auspiccate per la realizzare la visione.

Inoltre, la discussione in gruppo è volutamente strutturata in modo tale da approfondire la riflessione sui vari aspetti. Tutti i partecipanti, a turno, sono sottoposti ad interviste mirate da parte degli altri partecipanti del gruppo e il gruppo, a sua volta, ascolta le affermazioni individuali e

offre suggerimenti in forme diverse, al fine di migliorare sia le riflessioni individuali che la sintonia del gruppo di lavoro.

Lavorare con le metafore

Per spingere alla visualizzazione della visione futura dell'organizzazione, successivamente da socializzare nei diversi gruppi di lavoro, e trasformare la percezione di tale visione da utopistica ad almeno possibilistica, si sceglie di lavorare con le metafore. Le metafore strutturano fortemente il nostro modo di pensare, di essere e di agire e possono rappresentare spesso delle vere e proprie subpersonalità (Assagioli, 1973) che spesso "ci abitano" e ci condizionano fino a guidare il nostro modo di vivere (Lakoff e Johnson, 1980). Sollecitare metafore significa spesso consentire di esprimere concetti non sempre facilmente definibili, per diverse ragioni, a volte emotive altre volte cognitive, oppure per ragioni di imbarazzo sociale. A volte la metafore consentono di individuare aspetti non esplorati del concetto a cui ci si riferisce facendo emergere in un processo di "disegno libero" (Assagioli, 1973), contenuti di cui spesso non siamo consapevoli.

Esse consentono inoltre, ad un certo gruppo sociale, di discutere anche concetti non a tutti familiari grazie proprio alla mediazione di una metafora conosciuta da tutti.

Nel Laboratorio per lo Sviluppo, la prima metafora, che funge da esemplificazione del come usare le metafore, viene offerta dal conduttore del corso. Si tratta della metafora del "Ponte" inteso come uno strumento che consente di collegare la percezione della situazione attuale (di come al momento è percepita la propria organizzazione lavorativa) con la visione futura.

Nell'ambito del Laboratorio per lo Sviluppo, il Ponte è opportunamente rielaborato in modo da consentire, dal punto di vista grafico/percettivo, di inserire la descrizione delle visioni attuali e future e di visualizzare i pilastri necessari per passare da una visione all'altra. I pilastri costituiscono anch'essi una metafora che rende l'idea della flessibilità degli obiettivi, subordinati ad un adeguato sondaggio del terreno su cui poggiare i pilastri stessi, e della scomponibilità in sotto-obiettivi sempre più specifici ma senza mai perdere di vista l'obiettivo

generale che consiste nel collegare le due sponde del ponte (Zaccaro, 2001).

La metafora del ponte permette così di associare ai pilastri gli obiettivi da raggiungere, alle campate del ponte i piani d'azione da realizzare per raggiungere i corrispondenti obiettivi e alla parte iniziale e finale del ponte la situazione iniziale e la meta (visione futura). Caratteristica di questo metodo è di permettere una formulazione dinamica sul campo degli obiettivi fatta in funzione dei risultati che si vanno raggiungendo e dei bisogni che emergono. Infatti, una volta disegnato il ponte con la struttura degli obiettivi su un arco temporale che collega la situazione futura alla situazione attuale, il lavoro da svolgere in aula consiste “nell’indagine tecnico/ambientale” della realizzabilità dell’obiettivo temporale più vicino, scavando e intervenendo nelle molteplici zone di sviluppo prossimali, individuali, di gruppo e delle organizzazioni di appartenenza.

Durante i vari momenti di lavoro tutti i partecipanti sono invitati ad esprimere sempre le proprie idee in termini metaforici: emergono così metafore circa le situazioni attuali e metafore circa le visioni future. Le metafore che sintetizzano le situazioni attuali risultano essere spesso molto critiche nei confronti del “mondo – organizzazione” e fanno emergere problemi, malesseri, e conflitti che sottendono sicuramente un’energia che potrà essere successivamente trasformata e valorizzata.

Invece, le visioni future risultano tutte caratterizzate da un desiderio di maggiore competenza e di miglioramento dei rapporti interpersonali, di vedere un impatto concreto ed efficace sulla propria realizzazione professionale e sull’organizzazione di appartenenza.

Ora, come costruire un ponte che colleghi visioni così diverse ed opposte? Quali pilastri e campate sono necessarie? Come individuare le zone di sviluppo su cui poggiare le varie azioni di questo processo? Spesso ai partecipanti pare impossibile realizzare tale impresa. La discussione di gruppo che scaturisce dall’emergere di tali visioni invece permette di individuare almeno strategie e percorsi che consentano di andare nella direzione desiderata. Dal gruppo emergono spesso indicazioni e stimoli molto interessanti e il lavoro di gruppo consente a tutti di riflettere sulle proprie responsabilità e stimola, sia individualmente che a livello di gruppo, la ricerca di aree di miglioramento, la presa di

impegni precisi e reciproci e il coinvolgimento di persone (anche quelle non presenti) per un concreto miglioramento del proprio lavoro e delle proprie organizzazioni. Ciascuno è invitato a prendere impegni precisi, alcuni hanno insight significativi circa le ragioni di certe situazioni, insieme si tocca con mano come ad ogni “modo di essere” corrisponde una modalità di interazione spesso consolidata e cristallizzata nel tempo. La possibilità di cambiamento risulta, alla fine, meno remota di quanto sembri in un primo momento e varie idee e proposte scaturiscono, dall’impegno a modificare certe modalità comportamentali.

Il processo continua con l’ultimo step che riguarda la realizzazione di un percorso che viene discusso con un coach.

L’attività del coach, in breve, prevede un sostegno/aiuto a ciascun partecipante, nella realizzazione del percorso per raggiungere la meta stabilita, mettendo a disposizione informazioni e stimolando la scoperta di nuove risorse e di una “propria strada”.

Per inciso il coach si comporta come un facilitatore nei confronti di ciascun partecipante, permettendogli di assumersi la responsabilità del proprio percorso e del raggiungimento degli obiettivi che si è dato.

Il coach, inoltre, aiuta il partecipante, a fronte degli obiettivi da raggiungere, a sviluppare le competenze necessarie, ad aumentare la propria consapevolezza riguardo gli ostacoli, potenzialità, limiti ed in generale a sviluppare gli approfondimenti nell’ambito dei progetti personali ed organizzativi.

In generale, l’utilizzo della metodologia qui descritta risulta ricca ed innovativa per tutti: i dirigenti e i collaboratori possono mettere in gioco gli aspetti più squisitamente psico-sociali della loro esperienza, possono verificare e toccare con mano le potenzialità e la creatività del lavoro di gruppo e possono dar voce ad elementi spesso sottovalutati e soffocati della propria esperienza lavorativa ed umana. Per chi scrive, questa metodologia significa come oggi, più che mai, sia necessario un lavoro sulla dimensione valoriale e sulle potenzialità delle persone e dei gruppi a cui appartengono al fine di ottenere un vero benessere ed una sana crescita a livello personale, di gruppo e organizzativo.

BIBLIOGRAFIA

Assagioli, R. (1973) Principi e metodi della Psicodinamica Terapeutica. Casa Editrice Astrolabio, Roma.

Lakoff G., Johnson M. (1980) Metaphors we live by. Chicago IL: University of Chicago Press.

Vygotskij, L.S. (1980) Il processo cognitivo. Boringhieri, Torino.

Zaccaro, F. (2001) La definizione degli obiettivi didattici. In Progettare la formazione. Carocci editore, Roma.

Zucchermaglio, C. (1996) Vygotskij in azienda. La Nuova Italia Scientifica, Roma.