



ideogramma JINKOO = popolazione

LEADERSHIP E PARTECIPAZIONE

di Sara Taddeo



Con la linea **IDEOGRAMMI** Mida si propone di pubblicare le sue ricerche, intese come risultato di studi, pensieri, interpretazioni che gli autori traggono dalla diretta esperienza sul campo. Ma non solo.

I contributi sono anche frutto del desiderio di raccontare l'approccio peculiare di Mida alla professione attraverso i suoi stessi protagonisti.

LEADERSHIP E PARTECIPAZIONE

Potenziare i team ad ogni livello dell'organizzazione

di Sara Taddeo

La mia riflessione si focalizza su progetti di consulenza svolti negli ultimi tre anni con team appartenenti ad organizzazioni lavorative differenti per dimensioni, struttura gerarchica, business.

Situazioni molto diverse tra loro: società numericamente contenute dove lavorare con il team strategico significa lavorare quasi con l'intera organizzazione e, sul fronte opposto, aziende in cui per incidere sui meccanismi organizzativi è necessario invece lavorare con più livelli gerarchici.

Lo scopo dell'articolo è quello di individuare un modello di intervento organizzativo che permetta alle aziende di mettere effettivamente le persone nelle condizioni di partecipare al raggiungimento degli obiettivi di business. Tutte le persone che l'azienda desidera coinvolgere, non solo i quadri e i dirigenti.

I progetti di potenziamento organizzativo, di cui racconterò in questo articolo, si sviluppano intorno ad un pensiero forte: incrementando e sviluppando la consapevolezza delle persone e dei gruppi di lavoro rispetto alle proprie risorse e al proprio ruolo all'interno di un'organizzazione - a tutti i livelli e ciascuno per le sue competenze e capacità - è possibile ottenere un virtuoso e diretto impatto sul business.

Partecipare: attribuire senso al proprio ruolo in azienda

La parola partecipazione da qualche anno a questa parte ha assunto una connotazione aggiuntiva, rispetto a quella più tradizionale e connessa al coinvolgimento delle persone nella gestione della "cosa pubblica".

E' il web il contesto, il vivaio, in cui ha preso vita e si è esteso il significato di *partecipazione e partecipare*.

Sotto questo sostantivo e questo verbo, si raccolgono le caratteristiche e le aspettative di una comunicazione estesa e capillare, orizzontale, pervasiva, diretta, libera, immediata. In altri termini una comunicazione democratica, nel senso più antico del termine, capace oltre che di incoraggiare e favorire la libertà di espressione, di divenire essa stessa una forma di governance.

Questa intuizione è all'origine della campagna lanciata da Wired Italia per la candidatura della Rete a Premio Nobel per la Pace 2010¹. Rientrano nella stessa cornice fenomeni

¹ Dal sito di Wired Italia: "Con l'aumento della sua diffusione e della sua accessibilità, Internet ha ampiamente dimostrato di non essere solo una rete di computer collegati fra loro o un contenitore di pagine web navigabili dagli utenti, ma si offre come prezioso e potente strumento di comunicazione globale in grado di oltrepassare anche quelle distanze dettate da restrizioni di tipo politico e militare. Partendo dall'idea che Internet si costituisca soprattutto come strumento di democrazia fruibile da tutti, in grado di veicolare messaggi di solidarietà e civiltà, è nato il progetto di Wired Italia, Internet for Peace, con l'obiettivo di candidare la Rete al prossimo Premio Nobel per la Pace."

anche molto diversi tra loro, ma tutti ispirati alle potenzialità democratiche e politiche del web, che da oggetto si fa soggetto. Tra questi troviamo ad esempio, le esperienze ormai consolidate dei social network, così come le riflessioni sviluppate dal social e dal viral marketing, senza dimenticare quella sperimentazione senza precedenti di condivisione della conoscenza che è wikipedia.

Esperienze che hanno un tratto comune: la rottura dei confini tra chi genera la conoscenza e chi ne fruisce, la possibilità per l'utente di fruire e, allo stesso tempo, di creare e di modificare i contenuti multimediali. Sotto questa ampia definizione trovano cittadinanza tutte quelle esperienze che enfatizzano la dimensione sociale, della condivisione, dell'autorialità rispetto alla mera fruizione e che oggi vengono definite Web 2.0 o New Web².

Quello che sta accadendo nel web contamina il nostro modo di pensare, i comportamenti e le modalità di apprendimento delle persone. E non mi riferisco al solo apprendimento cognitivo, ma anche a quello legato ai comportamenti, a come ci muoviamo nel mondo e ci relazioniamo con le persone. Penso anche agli atteggiamenti che esprimono il nostro modo di avvicinarci a quello che ci circonda; agli atteggiamenti e ai comportamenti che disvelano le credenze

² Alcuni hanno iniziato ad introdurre l'idea che si potrebbe parlare di New Web invece di Web 2.0 (e inevitabili successive versioni) al fine di definire in modo sintetico e non "deperibile" la complessa e continua innovazione dei paradigmi della comunicazione digitale in rete

e i valori di riferimento che si annidano e trovano rifugio dentro di noi.

Se cambia il nostro modo di apprendere, cambia nella sostanza il nostro modo di essere e di esprimere la nostra competenza. Mi ha colpito, a questo proposito, la riflessione di Brian Eno sull'idea di esperto: "Ho notato che l'idea di esperto è cambiata. Un tempo un esperto era *una persona che ha accesso a informazioni specialistiche*. Oggi, dato che molte informazioni sono accessibili a tutti, un esperto è diventato *una persona in grado di interpretare meglio le informazioni*."³

E' esattamente quello che ho visto accadere nelle aziende negli ultimi anni, dove è maturata nel tempo la richiesta ai dipendenti di acquisire nuove metacapacità, che svolgano la funzione di rendere più evidente la connessione tra il *fare* e il *senso* del fare.

Questa richiesta si è sviluppata ed è stata metabolizzata dai vertici delle aziende con un grado di consapevolezza crescente. Oggi non vengono più lanciati appelli alla comunicazione bottom-up o alla comunicazione orizzontale, senza averne valutato i risvolti e gli impatti sulla gestione delle relazioni interne. Alcune organizzazioni, addirittura, hanno vissuto importanti momenti di snodo quando si sono trovate nella situazione, quasi paradossale, di aver fatto scelte di business fortemente centrate sulla cultura del servizio e della valorizzazione del know how del cliente,

³ Brian Eno, "L'idea di esperto" in "Internet ergo sum", Internazionale n.831, 29 Gennaio 2010.

trovandosi poi nella condizione di dover portare al loro interno, tra i loro dipendenti, le medesime modalità e le stesse logiche comunicative. Gli esempi più eloquenti di questo fenomeno sono rintracciabili nelle società di telecomunicazione mobile, spinte dall'intuizione che fornire un servizio al cliente fondato sulla flessibilità e sulla competenza relazionale dei propri operatori costituisce un elemento competitivo, salvo poi scontrarsi con la necessità di fornire risposte altamente strutturate e gestire la chiamata entro tempi strettissimi.

La coerenza del contenuto della comunicazione e delle modalità con cui viene trasmessa è una cosa seria. E' scritto in tutti i manuali di efficacia comunicativa ed è un criterio base della buona comunicazione, ma si tratta di qualcosa che trova più spazio sulla carta che, quotidianamente, nei luoghi di lavoro. E questo accade non solo per cattiva volontà dei manager, ma perché oggi la comunicazione, contaminata da tutte le suggestioni partecipative di cui abbiamo detto, ha risonanze e implicazioni complesse. In questo scenario la forza del messaggio è strettamente correlata alle *metacapacità di attribuzione di senso*, di interpretazione e rilettura del contenuto in funzione dei propri bisogni e del proprio ruolo. Questa meta capacità si chiama **engagement**⁴.

⁴ Per certi versi è interessante che la *treccanionline* fornisca una definizione del termine *engagement* che ne enfatizza, soprattutto nella lingua italiana, l'accezione politica, di partecipazione: "attiva partecipazione ai problemi sociali e politici; il termine è stato ormai sostituito quasi interamente da impegno"

E' una competenza che non viene più considerata di esclusiva dotazione del manager, ma che si desidererebbe estesa a tutti. Non ci troviamo di fronte alla rappresentazione di un mondo ideale dove i dichiarata ad effetto riscuotono successo in ragione del loro potere evocativo. Siamo nella situazione in cui questa esigenza è resa vera da una constatazione: la partecipazione alla vita organizzativa è un bene immateriale che fa la differenza nel recupero dei margini e della tenuta dei fatturati. All'origine di questa richiesta di partecipazione ed engagement c'è quindi una domanda semplice e allo stesso tempo cruciale per le aziende che vorranno continuare ad avere un ruolo di rilievo sul mercato nei prossimi anni. La domanda suona più o meno così: come è possibile migliorare le performance con le risorse esistenti?

Attivare energie

La richiesta delle aziende, dei clienti con cui ho lavorato negli ultimi anni, spesso si esprime con una modalità diversa rispetto alla formulazione che ho appena proposto. E' comunque chiara l'intuizione che è necessario introdurre dei cambiamenti nelle modalità di comunicazione, coinvolgere le persone nelle discussioni e nei momenti di confronto, farle essere parte attiva dell'azienda, coinvolgendole nei processi decisionali. In sintesi, potremmo dire che alla base della richiesta del cliente che si rivolge alla consulenza c'è l'intuizione che è importante attivare energie, alzare il livello di endorfine dell'organizzazione.

Ho notato che è scomparsa dal linguaggio dei clienti la richiesta di lavorare sulla motivazione delle persone. Dietro questa richiesta si nascondono, a mio parere, due grandi equivoci:

- 1) che la motivazione è una "pozione magica" di cui si fruiscono i benefici indipendentemente dall'ambito operativo in cui si esprime (motivazione a fare cosa?);
- 2) che la motivazione è un fattore cromosomico individuale e che poco o nulla ha a che fare con il contesto organizzativo ed eventuali condizioni che la

possono favorire o disincentivare (o ce l'hai o non ce l'hai!).

Nelle organizzazioni è maturata la convinzione che attivare le energie ha a che fare con le modalità di funzionamento delle singole persone e dei gruppi a cui le persone appartengono. Si è fatta strada una visione più sistemica delle energie presenti nell'organizzazione, in cui la parte e il tutto sono in stretta connessione e si influenzano reciprocamente.

Attivare risorse

L'obiettivo della consulenza è quello di trasformare l'energia iniziale, generata dall'investimento che l'azienda ha deciso di fare sul progetto, in una sorgente energetica potente e altamente sostenibile. Sostenibile perché strettamente integrata con il contesto in cui risiede e in cui ha l'opportunità di rinnovarsi. Un'energia che non produca effetti di sfruttamento/impoverimento incondizionato delle risorse e che metta le persone che popolano quell'habitat nelle condizioni di usarne responsabilmente i benefici. L'attivazione delle sole energie senza una visione di lungo respiro sulle risorse e sulla loro funzione genera un effetto che potremmo chiamare "dopaminico", in cui l'azienda respira, per il tempo della durata del progetto o addirittura solo in alcune sue fasi, la sensazione adrenalina di poter fare molto di più di quello che esprime ordinariamente, ma senza sapere come questo sia potuto avvenire. In questo meccanismo si annida un classico alibi che sancisce il patto e la relazione esistente tra cliente e consulenza, assolvendo il primo dalla responsabilità di saper e voler replicare il lavoro fatto dalla consulenza e dando alla seconda un potere salvifico ed esclusivo che spesso non lascia traccia nella cultura e nel tessuto neuronale dell'organizzazione.

Vorrei mettere in rilievo che è proprio questo il valore aggiunto della trasformazione delle energie in risorse: proporre e far sperimentare al cliente la scoperta del metodo che permette di rendere le potenzialità di un'organizzazione riconoscibili e disponibili.

La consulenza quindi, usando proprio i contenuti di business in cui opera l'azienda come terreno di attivazione delle risorse, ha una missione sopra ogni altra: lavorare sull'ecologia del sistema, incentivare e rafforzare la capacità dell'organizzazione di conoscere le sue risorse, dargli valore e imparare ad usarle in modo integrato e quanto più naturale possibile.

Di quali risorse stiamo parlando?

Di quelle conoscenze, competenze, abilità, emozioni, valori, credenze, modi di fare e di essere che l'organizzazione ha acquisito e sviluppato nel tempo. Sono i tratti, le caratteristiche specifiche che connotano il suo stile di lavoro e la sua cultura. E' ciò che permette ad un'azienda di distinguersi da una qualsiasi altra e di essere ciò che è.

Le risorse sono quindi strettamente connesse all'**identità** dell'organizzazione, che può essere descritta distinguendo quattro livelli:

- 1) il modo in cui l'organizzazione si percepisce e le modalità in cui si esprime quando si racconta (attraverso la narrazione e la testimonianza orale, la sua storia e gli eventi leggendari) o quando produce

- ed espone artefatti fisici e visivi (prodotti, logo, layout, dress code)
- 2) la struttura sociale dei gruppi che la compongono descrivendo quanti sono, in che relazione sono tra loro, quali sono i loro compiti, la loro funzione e la loro mission; mettendo in evidenza le differenze tra dichiarato/percepito che rilevano le persone che vivono la vita dell'azienda, ma anche i clienti, i fornitori, il mercato
 - 3) le norme che regolano e governano la vita dei gruppi, le regole esplicite ed implicite esistenti all'interno dei gruppi che generano, orientano e consolidano comportamenti e stili di lavoro
 - 4) il modo in cui ciascun individuo si pensa, si muove, si colloca e si relaziona rispetto a sé stesso, al gruppo a cui appartiene ed agli altri gruppi presenti in azienda.

Lavorare sulla costruzione di situazioni che facilitino l'emersione delle risorse, sullo svelamento delle loro potenzialità, sulla loro connessione con i comportamenti quotidiani e operativi, significa entrare in contatto con l'identità di un'organizzazione.

Mobilizzare le persone all'interno dell'organizzazione

Lavorare sull'identità dell'organizzazione non significa necessariamente imbarcarsi in progetti che richiedono ingenti investimenti economici e di lunga durata.

Si tratta di trovare i contenitori entro cui far accadere le cose, in cui le risorse possano emergere e manifestarsi, divenire evidenti e riconoscibili; *contenitori* che creino lo spazio per mettere in scena comportamenti, atteggiamenti, attitudini e tratti culturali.

Per cogliere i quattro livelli legati all'identità dell'organizzazione abbiamo bisogno di allestire un contesto che permetta di mobilitare un numero significativo di persone appartenenti all'organizzazione con cui si sta lavorando, e che le renda libere di sperimentare diverse e articolate forme di partecipazione, di esprimere un alto livello di contributo.

Negli ultimi due anni ho sperimentato una struttura di progetto, una formula, ad alto impatto perché in grado di mobilitare un numero considerevole di persone (fino a 80 persone alla volta) e di coinvolgerle nella progettazione e ideazione di interventi migliorativi per l'organizzazione (processi, temi di business, piani operativi, riflessioni sul ruolo, sul mercato e su come affrontarlo).

Per il momento vorrei focalizzarmi su quello che considero il contenitore o il momento chiave dell'intero processo, lasciando al paragrafo successivo le riflessioni sulla necessità di collocarlo all'interno di un progetto più ampio.

A questo **contenitore** possiamo dare diversi nomi, a seconda della cultura aziendale di riferimento: convention, laboratorio, cantiere, workshop. Termini interscambiabili, nella misura in cui la loro funzione è quella di rispondere all'esigenza di trovare insieme al cliente una denominazione vicina al linguaggio dell'azienda.

Solitamente il contenitore è uno spazio temporale, fisico e mentale in cui le persone che sono state invitate a partecipare, lavorano secondo un palinsesto che prevede l'alternanza tra lavori in plenaria e lavori in sottogruppo. Due giorni sottratti al lavoro operativo a beneficio di un lavoro di sperimentazione e valorizzazione della leadership partecipativa: la possibilità di esprimere nei contenuti e nei comportamenti decisioni che possano guidare il presente e il futuro del contesto di lavoro a cui si appartiene.

La realizzazione del contenitore ha due obiettivi: generare proposte di miglioramento (su tematiche strettamente connesse con il lavoro quotidiano delle persone) e stringere un nuovo patto tra dipendenti e azienda.

E' evidente che la premessa fondamentale perché questi obiettivi possano essere raggiunti è che la richiesta di fare proposte e l'intenzione, manifestata dall'azienda, di stringere un nuovo patto sociale, siano bisogni *sentiti e veri*, supportati dalla consapevolezza che percorrere questa

strada espone l'azienda a sollecitazioni di aspettative che sarà importante saper elaborare in futuro. Per questo è necessario che l'evento si inserisca in un progetto più ampio in cui la consulenza avrà il compito di rinnovare continuamente l'attenzione del cliente sul patto sociale stipulato in quell'occasione.

La valorizzazione dell'esperienza delle persone è un punto chiave dell'iniziativa perché è attraverso di essa che si costituisce il legame tra temi operativi/strategici e il grado di energia che possiamo attivare nelle persone per partecipare di più alla vita organizzativa. E' questa la formula che permette di rispondere alla domanda cruciale da cui siamo partiti: come è possibile migliorare la prestazione con le persone attualmente disponibili? Come è possibile ottenere il massimo coinvolgimento delle persone in quello che fanno tutti i giorni?

Solo dando valore alla loro esperienza e alla loro capacità immaginativa!

Sì, perché è proprio attraverso la capacità di saper immaginare un futuro diverso che possiamo mobilitare le risorse delle persone e delle organizzazioni⁵.

L'immaginazione non è intesa qui come un talento personale, ma piuttosto come la capacità di innovare l'esistente, alimentata dalla metacapacità di saper interpretare la realtà, stabilendo cosa funziona, cosa non funziona, cosa potrebbe funzionare e perché. Il futuro non è

⁵ Si veda a questo proposito l'articolo di Roberto Chinello, *Pensare il futuro*, Ideogrammi, Mida 2009

inteso come un'ispirazione strategica sulle sorti dell'azienda, ma piuttosto come la capacità di saper dare spazio all'intuizione di alternative per un domani che già si manifesta nell'oggi, dare spazio a possibilità diverse, al pensiero che mette in primo piano il cambiamento di prospettiva e l'ascolto del rumors di fondo.

Lo schema di lavoro

Il contenitore si compone di quattro sessioni di lavoro, che solitamente si svolgono nell'arco di due giornate, e che sono rappresentate ciascuna da una parola chiave:

- indagine
- osservazione partecipante
- visibilità
- patto sociale

Nella *prima sessione* vengono lanciate alcune domande cruciali su cui l'azienda intende raccogliere l'opinione dei partecipanti e viene realizzata un'**indagine** tra i presenti. Ciascun partecipante esprime in forma anonima la sua opinione su ciascuno dei temi proposti e segnala due aspetti: quelli che ritiene di valore e quindi da mantenere nelle prassi aziendali anche per il futuro e cosa, in aggiunta, ritiene che sarebbe utile imparare a fare di nuovo o di diverso.

La realizzazione dell'indagine diviene il dispositivo chiave per raccogliere le opinioni di un campione che potremmo definire rappresentativo o addirittura coincidente con la popolazione che vogliamo "intervistare", come nel caso in cui siano presenti tutti gli appartenenti ad una famiglia professionale o le persone che ricoprono un certo ruolo.

Nella *seconda sessione* il materiale raccolto durante l'indagine viene affidato ai sottogruppi per un'elaborazione che metta in luce aspetti e prassi di valore, suggerimenti per l'introduzione di cambiamenti e proposte di miglioramento. Chi partecipa all'evento diviene "ricercatore etnografico", osservatore-partecipante della stessa realtà a cui appartiene. Come in ogni ricerca etnografica e antropologica che assume l'**osservazione partecipante** come un dato di realtà e lo integra nel sistema osservato, in questa sede non è tanto importante l'oggettività del dato quanto la capacità del ricercatore di saper osservare in profondità, saper raccogliere e ordinare i dati osservati, saper creare collegamenti e saper usare il suo particolare posizionamento come valore aggiunto nell'interpretazione delle percezioni che emergono dall'indagine.

I momenti di lavoro in sottogruppo, la cui dimensione ideale non supera gli 8-10 partecipanti, hanno la funzione di permettere alle persone di confrontarsi tra loro, scambiando opinioni, raccontando la propria esperienza e mettendola a disposizione del gruppo per generare proposte migliorative. Il numero dei partecipanti è una condizione imprescindibile per raggiungere un obiettivo di elevata partecipazione, ed è il fattore determinante per costruire un clima di lavoro in cui le persone, strada facendo, prendono confidenza tra loro e imparano a lavorare in gruppo. Solitamente si crea un clima di forte intimità tra le persone che lavorano insieme, che permette loro di imparare ad abitare uno spazio in cui è

possibile dare cittadinanza alle proprie opinioni ed esigenze e a quelle altrui, scoprendo il piacere del confronto, delle alleanze, delle differenze marcate e della persuasione delle idee.

Nella *terza sessione*, si passa dalla dimensione del sottogruppo a quella della plenaria, dove i sottogruppi hanno l'incarico di presentare il lavoro svolto e suggerire proposte di miglioramento.

Dalla confortante e privata intimità del gruppo si passa all'inibente e ansiogena presentazione pubblica. Le persone si ritrovano esposte ad una **visibilità** a cui non sono abituate e inizialmente vivono questa situazione con timidezza e disagio per poi, progressivamente, acquisire sicurezza, divenire più abili e sperimentare - con gusto - che prendere la parola ed essere protagonisti genera opportunità inattese. L'effetto è simile alla metamorfosi dell'attore che sorpreso nella sua abitudinaria intimità diviene consapevole ed estroverso: investito da un fascio di luce improvviso, che inizialmente lo colpisce in modo accecante e dal quale istintivamente tende a difendersi, che gradualmente abitua lo sguardo, abbandona la postura difensiva, prende confidenza con la sua ombra, gode pienamente dell'attenzione degli altri e interpreta al meglio la sua naturale performance.

Dopo un primo giorno di sperimentazione e allenamento su temi di carattere operativo le persone iniziano ad apprezzare

i vantaggi che il metodo offre e sono pronte per passare dal livello logico dei comportamenti ad uno superiore, quello dei valori.

Nella *quarta sessione*, che si svolge nel corso della seconda giornata, si lavora esplicitamente sulla stipula del **patto sociale**.

Con la consueta modalità che alterna momenti di elaborazione in sottogruppo e la condivisione in plenaria, le persone imparano ad esplicitare le aspettative nei confronti dei capi, dei collaboratori e dei pari.

Si attiva un sistema di attese reciproche ad alta frequenza e, contestualmente, si innalza anche la soglia di ascolto. Presto anche i più scettici si appassionano a questo gioco di prospettive, perché non esserci gioca in senso auto-emarginante. La richiesta di rinnovare il patto sociale non suona come formale o forzata, ma assume valore e significato proprio perché lo scambio, la critica, il dissenso, il dubbio e il riconoscimento reciproco hanno finalmente spazio e stanno accadendo nel qui e ora.

Open source e licenza di sperimentare

I processi sociali che si attivano dentro il *contenitore* mettono a disposizione un terreno fertilissimo. Sarebbe un vero spreco confinare a quest'unico momento la sollecitazione delle potenzialità e l'attivazione di nuove energie, per non parlare degli effetti disastrosi che potrebbe avere il non prendersi cura di quello che è accaduto o la svalutazione implicita nel non dare seguito alle proposte emerse e al patto stipulato.

La ricchezza di stimoli, la pluralità di attese, di aspettative, i segnali di disponibilità e il grado di energia che viene messa in circolo in queste occasioni, permette di entrare in contatto con il tessuto connettivo dell'azienda, quello che la rende capace di organizzarsi come **sistema** caratterizzato dal suo particolare modo di essere e di funzionare.

In questo senso, gli interventi finalizzati al potenziamento delle organizzazioni sono *sempre* dei progetti sistemici, a patto che siano soddisfatte tre condizioni. Ovvero che i progetti siano:

- 1) finalizzati allo sviluppo e al raggiungimento di obiettivi articolati su più livelli logici, ad esempio obiettivi di cambiamento, di integrazione, di apprendimento etc.

- 2) declinati tenendo conto degli impatti che potrebbero prodursi sulle differenti popolazioni e famiglie professionali presenti in azienda
- 3) concepiti in modo da presidiare il raggiungimento degli obiettivi e garantirne l'integrazione con i principi di funzionamento e la cultura dell'organizzazione.

Per soddisfare le condizioni descritte – tipicamente - i progetti di potenziamento organizzativo finalizzati allo sviluppo di una leadership partecipata si snodano attraverso cinque fasi:

- project design
- attivazione del contenitore
- elaborazione delle proposte
- restituzione del contenuto e del processo di ideazione
- monitoraggio dell'avanzamento

Ciascuna fase è caratterizzata da una gamma di attività e dal coinvolgimento di specifici interlocutori.

Durante il **project design** la consulenza, in stretta collaborazione con lo sponsor aziendale, realizza un'approfondita indagine dello scenario attuale e individua il grado di coinvolgimento e partecipazione che il progetto dovrebbe attivare. In questa fase vengono esplorate le attese dello sponsor, del management e delle popolazioni che saranno coinvolte nel progetto.

Questa prassi non soddisfa solo l'esigenza di comprendere come stanno realmente le cose e quali sono le percezioni diffuse, ma ha soprattutto l'obiettivo di iniziare a diffondere una metodologia *open source* in cui le persone si mettono a disposizione per l'osservazione, la raccolta di informazioni e lo studio del contesto e delle tematiche cruciali che verranno prese in carico ed elaborate collettivamente.

La sperimentazione e l'assimilazione di questa modalità di lavoro ha una valenza strategica perché si fonda, proprio come i software open source, sul presupposto che è proprio mettendo a disposizione le informazioni e avvalendosi di punti di vista differenti che si riesce ad ottenere un contributo di grande qualità e un livello di complessità superiore a quello che si otterrebbe in un sistema chiuso o dalle risorse limitate.

Vi è anche un altro importante presupposto alla base di questa modalità di lavoro: l'azienda è "proprietaria di un sorgente", un codice culturale che mette a disposizione del progetto e che permette di esplorare la sua identità e le sue risorse.

La consulenza spesso ha il compito di ricordare all'organizzazione, quanto la circolazione delle idee e la consapevolezza dei propri tratti culturali costituiscano un bene immateriale di grande valore.

Le organizzazioni conoscono perfettamente il valore della loro cultura, ma spesso se ne dimenticano e insieme alla smemoratezza delle proprie origini perdono la consapevolezza delle proprie risorse.

Nel corso dell'ultimo anno e mezzo abbiamo osservato quanto, in molte realtà aziendali, possa essere potente l'effetto autosvalutante di una crisi di mercato. La crisi talvolta ha enfatizzato ed accelerato risposte di rimozione e cancellazione (così come è intesa in PNL) della propria identità, mettendo a dura prova il sistema ecologico delle organizzazioni.

Durante l'**attivazione del contenitore** le popolazioni target del progetto sono coinvolte in due sessioni di lavoro.

La prima dedicata alla generazione di proposte di miglioramento sui temi rilevati come cruciali e la seconda alla stipula del patto tra capi, collaboratori, pari livello, attività che permette di dichiarare le attese reciproche dei ruoli in gioco. Di questa fase ho già raccontato ampiamente. Vorrei comunque ricordare quanto sia importante rendere questo momento esclusivo e celebrarne l'eccezionalità. E' davvero raro concedersi un tempo liberato dall'operatività quotidiana. E' davvero importante riconoscere e valorizzare l'opportunità data alle persone che parteciperanno all'iniziativa, organizzando l'evento in un contesto residenziale.

La cura nella scelta del luogo, la verifica di spazi adeguati per lo svolgimento delle attività, l'attenzione per la qualità del cibo sono tutti aspetti che contribuiscono più di quanto si pensi a costruire il clima di collaborazione e il grado di energie attese. Questi aspetti, che solitamente sono

derubricati alla voce “organizzazione e logistica” e svolti dalle segreterie o dalla formazione sono invece un compito da assegnare al management. Una volta che è stata compresa la valenza del metamessaggio che può essere veicolato attraverso la cura di questi aspetti, i manager se ne fanno carico volentieri e spesso divengono consapevoli che occuparsene è anche un modo per esprimere il loro personale stile di lavoro.

La terza fase è quella dell’**elaborazione delle proposte** e della realizzazione di un piano di lavoro per attuarle.

Protagonista assoluto di questo step del processo è il management che, con il vissuto ancora pulsante di quanto è accaduto nella due giorni, inizia un approfondito lavoro di disamina delle proposte emerse, analizzandone le caratteristiche, valutandone le implicazioni, soppesandone i vantaggi e gli svantaggi, cercandone i benefici, immaginandone le criticità, ed infine, decidendone l’attuabilità.

Il team dei manager, motivato dall’obiettivo di produrre un piano di lavoro fattibile, compie un vero e proprio percorso di apprendimento e di acquisizione di consapevolezza su come lavora, come comunica e come prende decisioni. Il gruppo comprende in base a cosa una proposta è accettabile o meno.

Quando il piano di lavoro ha raggiunto una forma che lo rende comunicabile si passa alla quarta fase, quella che

prevede la diffusione del suo contenuto e la sua **restituzione** alle persone che hanno contribuito con le loro idee a fare del *contenitore* un'esperienza di progettazione partecipata.

L'organizzazione di incontri in cui i manager presentano il loro lavoro è l'occasione, da una parte, per rafforzare il patto con chi aveva partecipato all'evento, dall'altra per raccogliere adesioni utili all'attivazione del piano di lavoro. Le persone che avevano contribuito alla fase iniziale di generazione di proposte vivono un'esperienza di riconoscimento/riscoperta delle loro idee, che spesso hanno assunto sembianze diverse da come le ricordavano, talvolta una forma più articolata ed estesa, talvolta un'interpretazione più parziale e riduttiva.

Ora che il piano di lavoro delle proposte di miglioramento è passato attraverso un articolato processo di ideazione, analisi, fattibilità, pianificazione condivisa e partecipata siamo giunti alla quinta fase. Per valorizzare il contributo delle proposte agli obiettivi di efficienza iniziale è importante dotarsi di una modalità che permetta di **monitorare l'avanzamento** delle attività e il valore aggiunto del progetto. Ed è possibile farlo rispondendo ad una sola e semplice domanda: cosa abbiamo imparato da questo progetto?

Un meta-apprendimento è stato metabolizzato dall'organizzazione: l'acquisizione della metodologia open source come opportunità di sperimentazione di una

leadership partecipata, come possibilità di focalizzazione sulle proprie risorse piuttosto che sui propri limiti, come scoperta di una fonte di energia rinnovabile.

In questo processo di potenziamento dell'organizzazione e del ruolo che le persone rivestono per alimentarlo, la consulenza assume progressivamente sempre meno rilievo, fino a dissolversi sullo sfondo, per lasciare spazio ai veri protagonisti del cambiamento.

Coreografia e attori

Malgrado esista una differenza tra le aziende, le funzioni coinvolte, il numero di persone mobilitate, le dimensioni dell'organizzazione e la loro struttura gerarchica, negli interventi che mettono al centro la partecipazione delle persone alla vita aziendale, è sempre presente una coreografia comune.

Gli attori che concorrono a rendere possibili progetti di questo respiro e che possono essere coinvolti in interventi simili, sono tipicamente quattro:

- 1) uno **sponsor** aziendale che oltre a saper leggere e interpretare le esigenze dell'organizzazione, sa anche influenzare e orientare i cambiamenti (di business, culturali, sociali etc.)
- 2) un **top management** disponibile a mettere in primo piano i processi e i comportamenti organizzativi legati alla comunicazione, al prendere decisioni e al delegare, ivi inclusa una riflessione sul proprio modo di agire
- 3) un **management** che viene sollecitato e coinvolto gradualmente in un percorso di leadership partecipata, qualità di cui diviene il principale testimonial

- 4) quella variegata geografia di **persone** che potremmo identificare e denominare in tanti modi diversi, ma che hanno la caratteristica comune di essere i veri destinatari di questi interventi perché costituiscono il cuore pulsante dell'azienda.

Dello spazio di lavoro dedicato a quest'ultimo gruppo ho già raccontato diffusamente nella sezione dedicata ai *contenitori*. Nelle prossime pagine mi concentrerò sui primi tre. I differenti obiettivi e livelli di coinvolgimento di ciascun ruolo rendono necessari spazi di lavoro dedicati.

Project design

E' lo spazio-laboratorio in cui lo sponsor aziendale esercita le sue competenze e la sua influenza. Questo ruolo, nella mia esperienza, è ricoperto da chi ha una responsabilità diretta sul business. In strutture medio-piccole può trattarsi dell'Amministratore Delegato o del Direttore Generale, in aziende molto grandi di un responsabile di Funzione o di un Direttore delle Operazioni. Il tratto comune è che entra in gioco la linea. E lo fa ricoprendo un ruolo da regista, talvolta discreto, talvolta preoccupato, perlopiù appassionato.

Una leggera variante di questo schema si presenta quando lo sponsor è il Direttore Risorse Umane, ma solitamente è lui stesso/lei stessa a riservarsi la possibilità di coinvolgere la linea sin dalle prime fasi di progettazione.

Che gli sponsor dell'iniziativa siano i massimi rappresentanti della vicinanza con il business e quindi del raggiungimento degli obiettivi aziendali non è un'anomalia, ma è invece strettamente legato alla cornice entro cui avviene il progetto. La sua utilità è vincolata al miglioramento dei processi interni, ambito nel quale è impossibile mettere mano senza intercettare i flussi di comunicazione e i processi decisionali. In altri termini potremmo dire che il presupposto di fondo per permettere alle organizzazioni di

lavorare su di sé, è che i processi razionali e sociali siano strettamente intrecciati tra loro.

Chi ricopre questo ruolo è disponibile a perdere in visibilità e presenzialismo per lasciare che sia il management ad assumere gradualmente le redini del progetto. Chi ricopre questo ruolo è consapevole che per ottenere un tasso di partecipazione più alto alla vita organizzativa, e in modo che sia integrata con gli obiettivi di business, è importante mettere da parte la propria presenza o, eventualmente, riservarla a specifiche e particolari occasioni.

La consulenza mantiene una relazione viva e costante con lo sponsor aziendale: progetta e fornisce feedback sull'andamento delle attività per adeguare il disegno iniziale del progetto alla sua evoluzione.

Coaching individuale

E' lo spazio di lavoro dedicato al top management. Ciascun manager di alto livello che partecipa al progetto e che vedrà la sua squadra coinvolta nel progetto, ha bisogno di uno spazio di lavoro individuale che gli permetta di definire i suoi obiettivi, di riflettere sull'andamento del progetto e di stabilire se ha raggiunto quanto si era proposto di ottenere. In altre parole, il coaching è uno spazio-laboratorio per lavorare sullo stile di leadership, sulle modalità e i comportamenti che rendono efficaci la guida del proprio team.

Esiste un contratto esplicito tra manager e consulente che mette al centro della loro relazione lo svolgimento di un'attività di coaching. La consulenza, quindi, accompagna il manager durante tutto il percorso e lo fa costruendo un sodalizio tra manager e consulente. La presenza del consulente nelle occasioni di lavoro con il gruppo dei manager, permette di costruire con il loro capo un patrimonio di esperienze comuni, dalle quali il consulente attingerà per svolgere la sua funzione prioritaria: dare feedback e metterli in connessione con gli obiettivi formulati dal coachee.

Team coaching

E' lo spazio di lavoro dedicato al team dei manager. Il gruppo dei manager ha un obiettivo esplicito, pre-assegnato e prioritario: rafforzare la propria leadership come gruppo.

I progetti che hanno la finalità di innalzare il potenziale di partecipazione e l'engagement delle persone espone e dà visibilità al gruppo dei manager e, di conseguenza, alla leadership espressa dal gruppo.

Quando le persone iniziano a sperimentare la possibilità di chiedere (informazioni, spiegazioni, spazi di confronto, maggiore autonomia etc.) i principali interlocutori di queste richieste divengono i manager. Si apre per loro una grande opportunità: esercitare efficacemente il loro potere di delega coinvolgendo attivamente i loro collaboratori e valorizzandone l'esperienza.

Voglio essere chiara su questo punto e mettere in risalto che lavorare su questo obiettivo ha un significato diverso dal lavorare sulla leadership dei singoli che appartengono a un gruppo. Mentre trovo che sia molto consolidata l'idea che sia necessario intervenire sui singoli per ottenere un risultato a livello di gruppo, non riscontro altrettanta convinzione nell'idea che per rafforzare la leadership di un gruppo sia

necessario lavorare sul gruppo stesso e creare le condizioni per il suo apprendimento.

La *debolezza* dei team manageriali è una caratteristica spesso lamentata dalle aziende e da chi gestisce e guida il team. Uno degli effetti principali di questa mancanza di solidità è la disarticolazione del team: il prevalere di comportamenti a forte connotazione individuale (in alcuni casi rafforzati dalle politiche di MBO), la dichiarazione distratta di un disinteresse esplicito nei confronti del team di appartenenza e, talvolta, l'attuazione di comportamenti di sabotaggio nei confronti di decisioni condivise.

A volte non sono presenti tratti così marcati, ma semplicemente il team vive un clima fiacco e stanco, in cui si trascinano dinamiche consolidate e copioni relazionali che compromettono la possibilità al gruppo di essere propositivo, di prendere decisioni e di far accadere qualcosa di diverso.

In sintesi, ci troviamo di fronte ad una situazione di percezione diffusa dell'inconsistenza del gruppo e della sua sospettata inefficacia.

E' una percezione presente negli appartenenti al team dei manager, ma altrettanto evidente a chi lo gestisce e, aspetto decisamente più critico, estesa anche ai collaboratori. E' una percezione che va ascoltata e che, a prescindere dai costrutti che recitano quali dovrebbero essere le caratteristiche di un buon team, dice una cosa molto chiara: il team è caricato e investito di aspettative che non riesce a soddisfare.

Il percorso di team coaching ha la funzione di partire da questa evidenza per esplorare la natura delle aspettative, chiarire chi le genera e per quali ragioni, decidere se il gruppo intende soddisfarle ed, eventualmente, come. La consulenza accompagna il team in un percorso, a partire dalle proposte generate dai collaboratori, per conseguire un obiettivo operativo e un obiettivo sociale: mettere a punto un piano di lavoro che integri le proposte attraverso una modalità condivisa e centrata sull'assunzione di responsabilità.

Se assumiamo anche in questo caso una visione sistemica e centrata sulla valorizzazione dell'identità, assume grande centralità la relazione tra i singoli componenti di un team, tra il singolo e quello che il team rappresenta per lui, tra il team e la relazione con gli altri team.

Un progetto di potenziamento organizzativo è una buona occasione per prendere contatto e imparare a stare dentro ciascuna di queste dimensioni e, allo stesso tempo, di occuparsi del miglioramento delle performance.

Il potere del feedback

Uno degli strumenti fondamentali per la riuscita di un progetto di potenziamento delle persone e dei gruppi che popolano un'organizzazione è l'uso del feedback. E' necessario precisare di quale tipo di feedback stiamo parlando e qual è la sua funzione.

Dico subito quello che questo feedback non è, in modo da sgombrare il campo dai consueti vocabolari e lasciare spazio a una nuova semantica. Non stiamo parlando del feedback positivo, finalizzato a rinforzare e dare continuità ad un comportamento o un'abilità. E non stiamo nemmeno parlando del feedback negativo o, nella sua versione più costruttiva, di un feedback correttivo finalizzato a mettere in rilievo un comportamento o un'abilità che potrebbe essere migliorata o fatta diversamente, illustrandone le modalità alternative e i vantaggi.

Quello che sto proponendo è un cambiamento di paradigma che restituisce grande attualità e riconferma l'intramontabile valore della teoria della *relazione centrata sul cliente* di Carl Rogers. Ma andiamo per gradi.

E' un feedback che ha l'obiettivo di restituire osservazioni, pensieri, riflessioni, considerazioni, suggestioni, intuizioni, metafore formulate dal consulente/coach, sulla base di

quello che la persona, il gruppo, l'organizzazione esprime attraverso il proprio linguaggio - verbale e non verbale - e i propri comportamenti.

L'obiettivo di questo feedback è quello di generare un preciso effetto in chi lo riceve: il ri-conoscimento di sé.

Ri-conoscimento che ha una doppia valenza: come possibilità di conoscere di nuovo qualcosa che già ci è noto e come possibilità di conoscere ancora qualcosa di nuovo.

Si tratta di abbinare una caratteristica, un comportamento, un'abilità, qualcosa di facilmente riconoscibile da chi riceve il feedback, a qualcosa che ad un primo impatto suonerà non immediatamente riconoscibile e forse anche spiazzante. La combinazione di già conosciuto e non ancora conosciuto è potente, e per una ragione fondamentale: genera curiosità. E là dove c'è curiosità si spalancano le porte dell'apprendimento.

Uno degli elementi che rende questo feedback così efficace è che nell'esprimerlo in questo modo viene alla luce l'intero processo relazionale che si instaura tra il consulente/coach e la persona o il team, con cui si sta facendo un percorso di coaching.

Raccontato dal punto di vista del coach potremmo descriverlo come segue: io, come coach, che ho osservato e ascoltato con attenzione quello che tu mi hai manifestato e portato dentro questo contesto, te lo restituisco in modo che tu possa ritrovarti e io possa esprimere quello che ho intuito, visto, percepito.

L'obiettivo è quello di fornire la più ampia prospettiva possibile su quello che è *presente* nei comportamenti e nelle parole del nostro cliente, senza dare suggerimenti e prescrizioni rispetto a cosa andrebbe fatto o sarebbe meglio fare, e su quello che è *presente* nella relazione tra coach e coachee.

La relazione è posta al centro. Si tratta di una relazione che mette in primo piano la soggettività del coach e di chi sta vivendo un processo di coaching. Una relazione che non si fa sedurre dall'idolatria per l'oggettività, spesso chiamata in causa come portatrice di verità.

Siamo di fronte ad un rovesciamento di paradigma rispetto all'approccio positivisticò: è vero quello che sta, vive, si presenta nella relazione. E grazie a questo chi riceverà il feedback riesce ad esserne incuriosito, catturato e a restituirgli verità, la sua verità.

La domanda che tipicamente il consulente si pone per formulare un feedback di questo tipo è: cosa mi dice questo episodio, questo comportamento, questa situazione, del mio cliente/di questo team di lavoro?

La risposta è formulata mettendosi in "terza posizione" e descrivendo quello che immaginiamo di vedere davanti a noi, come fossimo seduti in una sala cinematografica a gustarci un buon film. E' questa posizione che ci permette di adottare la distanza necessaria, né troppo lontana né troppo vicina, per poter esprimere liberamente quello che osserviamo e che potrebbe non risultare evidente al cliente. Non vivo questo particolare posizionamento come un modo

per restituire oggettività al mio feedback e attribuirgli maggiore credibilità, ma semmai per costruire le condizioni per esprimere al meglio la mia creatività, svincolata dalla trappola del compiacimento o dalla valutazione mortificante nei confronti del cliente.

Il **feedback riflessivo**⁶ ha una stretta connessione con l'attivazione e la valorizzazione delle risorse, di cui ho raccontato nel corso dell'articolo. E' uno strumento di grande utilità per dare evidenza a quello che c'è ed è uno strumento che allena ad immaginare qualcosa che potrebbe esserci ma che non è immediatamente visibile.

Sono le medesime metacompetenze che si attivano quando si lavora sulle proposte di miglioramento: dare valore all'esistente e saper immaginare un futuro che è già contenuto nel presente.

Il feedback riflessivo è adattabile alle situazioni più diverse: per le sue caratteristiche è naturalmente coerente con la relazione di coaching individuale, ma è altrettanto efficace nel team coaching, dove l'osservazione e la generazione del feedback è mirata a dare una restituzione dei processi sociali che avvengono all'interno del gruppo.

Ho sperimentato la sua efficacia anche in contesti di grande gruppo, ad esempio utilizzandolo durante l'evento che si svolge nel *contenitore*. Tipicamente in queste sessioni di

⁶ Uso qui la denominazione che ne dà Jan Ardui, master trainer di PNL a livello internazionale e Manager Coach. Per ulteriori approfondimenti www.ardui-associates.com

lavoro viene dedicato un apposito spazio al feedback riflessivo in chiusura delle due giornate di lavoro. Insieme ai colleghi con i quali ho sperimentato questa modalità, viene svolta un'osservazione di quelli che sembrano emergere come i comportamenti prevalenti. Grazie all'alternanza tra momenti di plenaria e momenti in sottogruppo, l'osservazione può essere articolata su quello che succede in una situazione che, per così dire, ha carattere "pubblico" e una che ha un carattere più "privato". Oltre alla prospettiva della consulenza è interessante tenere conto del vissuto dei partecipanti, che vengono invitati a esprimere un loro contributo su come stanno vivendo le due giornate, scegliendo tra una vasta gamma di fotografie e accompagnando la scelta dell'immagine con un commento scritto. L'integrazione delle due prospettive, consulenza e partecipanti, fornisce una ricchissima fonte di ispirazione per il feedback riflessivo.

Dopo aver lavorato intensamente per due giorni e aver costruito una relazione tra loro e con la consulenza, le persone hanno una grande ed esplicita disponibilità a ricevere feedback.

Dedicare la sessione conclusiva al feedback riflessivo è un modo per raccogliere e dare senso a tutte le risorse che si sono manifestate durante il percorso.

Personalmente

Vivo l'elaborazione di un feedback come un'attività creativa che combina l'osservazione di quanto è accaduto nelle singole sessioni di lavoro, la conoscenza dell'azienda, l'intuizione dei suoi tratti tipici e dei connotati identitari che le permettono di essere quello che è.

Le caratteristiche dell'azienda, i suoi linguaggi e il tono delle conversazioni tra le persone che la abitano suggeriscono stili di elaborazione diversi: una metafora, un claim, una storia, la scelta di parole chiave, la formulazione di alcuni messaggi cruciali.

Elaborare un feedback per me è qualcosa di unico, non replicabile, costruito su misura, situazione per situazione, un dono dedicato al gruppo e alle persone con cui ho lavorato e vissuto un percorso di potenziamento.

Playlist di ispirazioni e fonti

Web

www.wikipedia.org

www.wired.org

www.internazionale.it

Saggistica

David Clutterback, *Team coaching. Come portare la propria squadra all'eccellenza*, Alessio Roberti Editore, 2009

Piero Pavarini, Massimo Morga, Andrea Notarnicola, *C'era una volta la convention*, Il sole 24 ore, 2009

Carl Rogers, *La terapia centrata sul cliente*, Psycho, 2000

Claudia Piccardo, Angelo Benozzo, *Etnografia organizzativa. Una proposta di metodo come analisi delle organizzazioni come culture*, Milano, Raffaello Cortina, 1996

Richard Bandler e John Grinder, *La struttura della magia*, Astrolabio, 1981

Narrativa

Wu Ming, *Altai*, Torino, Einaudi, 2009

Mercè Rodoreda, *La piazza del diamante*, 2008 Il basilico

Musica

Dido, *Safe Trip Home*, 2008 Sony BMG

Talvin Singh, *Ha*, 2001 Universal Island Record

Craig Armstrong, *The space between us*, 1997 Virgin



Sara Taddeo

Consulente e coach.

Mi occupo di consulenza alle organizzazioni, in particolare di team coaching e di potenziamento organizzativo. Facilito gruppi grandi e piccoli, ai diversi livelli dell'organizzazione, nei processi di comunicazione, di presa di decisione e nella generazione di proposte.

Per quanto riguarda gli interventi one to one realizzo percorsi di allineamento al ruolo per il miglioramento delle performance come manager coach, ispirandomi e utilizzando l'approccio sistemico e la Programmazione Neuro Linguistica.

Sono convinta che sia le persone sia i gruppi possiedano un potenziale di risorse che, se fatto emergere e valorizzato, permette di esprimere al meglio il raggiungimento di alte performance.

Nell'ambito della formazione e dello sviluppo, progetto sistemi per la gestione dell'apprendimento manageriale e interventi di supporto e potenziamento della Funzione HR, con una forte attenzione ai temi della comunicazione interna e della corporate identity.

sara.taddeo@mida.biz



Leadership e partecipazione by Sara Taddeo

is licensed under a Creative Commons 2.5 Italia License, aprile 2010



Mida SpA

*Via Antonio da Recanate, 1
20124 Milano - Italy
Tel. 026691845 - Fax 026697220
www.mida.biz - info@mida.biz
midaspace.blogspot.com*

In copertina

L'ideogramma JINKOO significa "popolazione" ed è composto dai Kanji "hito" 人 (persona) rappresentato da due gambe che poggiano saldamente sulla terra e "Kuchi" 口 (bocca) che indica l'area di significato "parola", "discorso"; quindi l'ideogramma 人口 può anche essere interpretato come "persona che comunica".

Consulente per gli ideogrammi:
Chiara Bettiol (chiara.bettiol@gmail.com)