

REPORT CONCLUSIVO

PROGETTO

**“CONSULENZA FORMATIVA PARTECIPATA SU ANALISI
ORGANIZZATIVA E TEAM BUILDING”**

di

COMUNI-CARE

Consulenza organizzativa nel Terzo Settore

INDICE

- Introduzione
- Metodologia
- Strumenti
- Obiettivi
- Descrizione del processo
- Conclusioni
- Bibliografia
- Appendice

Introduzione

Il progetto “Consulenza formativa partecipata su analisi organizzativa e team building” si sviluppa a partire dalla domanda di una cooperativa sociale di un centro della Campania, rispetto alla gestione di una fase di cambiamento organizzativo.

La cooperativa offre servizi di integrazione socio-educativa e sostegno all'autonomia rivolti a persone con disabilità mentale.

L'organizzazione include tre soci fondatori che costituiscono l'Ente Gestore, un responsabile dei servizi e un'équipe di operatori non soci.

La domanda di consulenza è pervenuta alla dott.ssa Monica Morganti, responsabile della progettazione e della valutazione, la quale, nella realizzazione dell'intervento si è avvalsa della collaborazione delle dott.sse Lucia Giardinieri, Valentina Bua e Rossella Valotta.

Il progetto, strutturato secondo un approccio multidimensionale che coinvolge in prima persona tutti i membri del gruppo, si è articolato in quattro incontri della durata di due ore e trenta ciascuno, con cadenza ogni tre settimane circa, nel periodo Gennaio – Aprile 2017.

Gli incontri si sono svolti presso una delle sedi della cooperativa, con la partecipazione di due membri dell'Ente Gestore, il responsabile dei servizi e l'équipe degli operatori. In aula si sono alternate nei primi tre incontri due formatrici, mentre nell'ultimo erano presenti tutte e tre. La progettazione e il processo dell'intervento sono stati seguiti, invece, dalle tre formatrici con la supervisione della dott.ssa Morganti.

Obiettivi

La consulenza formativa è stata progettata in relazione ai seguenti obiettivi:

- Trasmettere concetti teorici chiave relativi a:
 - funzionamento dei gruppi di lavoro;
 - gestione della comunicazione, stili di leadership e processi decisionali;
 - lavoro per progetti, orientato all'efficacia e allo sviluppo della qualità organizzativa.
- Fornire strumenti operativi che promuovano l'empowerment organizzativo, attraverso una modalità interdipendente di stare in aula;
- Favorire il confronto, tra tutte le parti dell'organizzazione (Ente Gestore, coordinamento, operatori) sui problemi organizzativi comuni;
- Promuovere il coinvolgimento attivo dei membri del gruppo nell'ottica dello sviluppo del proprio futuro lavorativo.

Metodologia

Il progetto di intervento proposto è stato pensato e progettato all'interno della cornice teorica e metodologica

della psicologia di comunità. Questo approccio si pone l'obiettivo di analizzare "la persona nel contesto" (Orford, 1992) in termini di qualità di vita, intesa come un'azione trasformativa tesa alla valutazione delle condizioni di vita esistenti in un certo momento e alla ricerca attiva di uno stato di armonia tra individui e ambiente (Francescato, Tomai, Ghirelli, 2015).

La psicologia di comunità grazie all'approccio sistemico - ecologico si propone di integrare variabili di tipo hard, cioè aspetti oggettivi rilevabili dalle condizioni strutturali, con variabili di tipo soft, legate alla percezione soggettiva della persona. Per fare questo si serve dello sviluppo dell'autoconsapevolezza e della partecipazione dei membri della comunità. In questo modo punta all'accrescimento delle competenze utili ad individuare e sfruttare le risorse e le criticità presenti per il miglioramento della qualità di vita.

Un costrutto fondamentale presente nella psicologia di comunità è quello di empowerment, definito da Rappaport nel 1981 come un processo che permette a individui, gruppi e comunità di accrescere le capacità di controllare la propria vita. Oltre al controllo il processo di empowerment deve affiancarsi a consapevolezza critica, azione collettiva e mobilitazione di risorse (Francescato, Tomai, Ghirelli, 2015). Piccardo cerca di spiegarne il significato attraverso l'uso di termini come "potenziamento, condivisione, delega e trasferimento del potere, apertura a nuovi mondi possibili, responsabilizzazione, aumento delle capacità e sviluppo delle potenzialità" (1995).

Tutti questi elementi rientrano nella rappresentazione di quella che potremmo definire un'organizzazione empowered. In funzione di ciò è stato strutturato il progetto di consulenza formativa diretta alla cooperativa sociale in questione, con l'obiettivo di promuovere nel gruppo una metodologia di lavoro empowering teso a:

- rendere più chiare e trasparenti le funzioni, i ruoli, i poteri e i canali di comunicazione interna;
- pensare obiettivi operativi sulla base di risorse reali, tra cui il tempo;
- coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione nel corso di formazione sui temi del lavoro di gruppo, progettazione, comunicazione, leadership e processi decisionali;
- motivare e rendere partecipi tutti i membri dell'organizzazione;
- aiutare il gruppo a sviluppare attraverso un feedback sul lavoro svolto, delle proposte di cambiamento condivise.

Per strutturare la consulenza formativa partecipata su analisi organizzativa e team building si è preso spunto dal modello multidimensionale dell'AOM (analisi organizzativa multidimensionale), strumento che tiene conto sia delle variabili individuali sia di quelle organizzative, attraverso l'analisi delle dimensioni:

- Strategico-strutturale: vengono analizzate le variabili hard di un'organizzazione come la dimensione giuridica, economica e politica, il posizionamento nel mercato, la Mission ed i principali obiettivi strategici;
- Funzionale: dimensione che ci racconta chi fa cosa, quando, come, con quali collaboratori;
- Psicodinamica: permette di analizzare le norme implicite dell'organizzazione, la sua cultura intesa come processi mentali inconsci che influenzano i comportamenti all'interno dell'organizzazione;
- Psicoambientale: prende in considerazione la comunicazione, il clima, i principali tipi di leadership.

In particolare in questo intervento sono state approfondite le dimensioni funzionale e psicoambientale, senza trascurare le informazioni relative alla dimensione strutturale, raccolte grazie a documenti resi disponibili dalla cooperativa in fase di costruzione della committenza.

Per quanto riguarda, invece, la dimensione psicodinamica si è deciso, in accordo con la dott.ssa Morganti, di non approfondire gli aspetti ad essa connessi, ma di lasciare al gruppo la possibilità di occuparsene in altra sede.

Attraverso questo intervento, infatti, si è fatta formazione sui concetti teorici e strumenti utili al gruppo per comprendere come il lavoro in organizzazioni, nello specifico quelle appartenenti al mondo del non profit, se

ben strutturato e orientato da obiettivi condivisi, possa essere promotore di benessere per chi opera al suo interno.

Agire contemporaneamente su aspetti individuali ed organizzativi, attraverso una metodologia partecipata, permette di rafforzare le competenze dei lavoratori, far riflettere sugli stili di leadership più adeguati alle circostanze, aiutare la riorganizzazione del contesto, puntando sulle risorse presenti per avviare un processo di cambiamento condiviso. Ciò è possibile annullando le differenze di ruolo e ponendo tutti sullo stesso livello, in modo da facilitare e promuovere la comunicazione ed il confronto.

Le formatrici, oltre a fornire al gruppo conoscenze sulle variabili importanti per un buon funzionamento di un gruppo di lavoro, in linea con il modello teorico di riferimento, hanno ricoperto il ruolo di facilitatrici del processo di autodiagnosi e di cambiamento del gruppo. Il processo dell'intervento è stato seguito da tutte e tre le formatrici supportate dalla supervisione della responsabile di progetto, mentre in aula ci si è alternate a due a due. Si è ritenuto, infatti che tale modalità potesse garantire una visione più ampia possibile di quanto avveniva all'interno degli incontri. La presenza di un elemento esterno all'aula infatti, ha permesso di riuscire a mantenere un terzo punto di vista sulle dinamiche che si sono dipanate nel corso dell'intervento. Solo all'ultimo incontro si è scelto di essere presenti in tre, per restituire una visione complessiva dell'intervento formativo, in linea con l'obiettivo dell'incontro.

Strumenti

All'interno della suddetta cornice metodologica, nel corso dell'intervento ci si è avvalsi di diversi strumenti che sono stati proposti al gruppo al fine di promuovere il processo di formazione partecipata.

Nel primo incontro, per esplorare il clima di gruppo, nonché favorire la creazione di un'alleanza tra le formatrici e i formandi, è stato utilizzato il Mandala. Si tratta di un diagramma geometrico, fortemente simmetrico, organizzato intorno ad un centro in cui sono sistemati dei simboli sui quali si basa il processo di visualizzazione nel Buddismo tibetano. Entro contesti di consulenza psicologica il Mandala può divenire uno strumento proiettivo, attraverso il quale favorire l'espressione simbolica di dimensioni emotive nell'atto del disegnarlo e/o colorarlo. Nello specifico dell'intervento di formazione, i membri del gruppo sono stati invitati a scegliere un Mandala tra una serie proposta e a colorarlo in associazione ad un tema specifico, quello del gruppo, in modo da favorire l'emergere delle rappresentazioni dei diversi partecipanti.

Nel secondo incontro, centrato sulla dimensione funzionale dell'AOM e in parte su quella strategico-strutturale, sono stati utilizzati nelle esercitazioni in aula lo strumento del posizionamento e la tabella delle attività e delle funzioni. Il primo riguarda la dimensione strategico-strutturale e ha l'obiettivo di facilitare il gruppo nel comprendere come la propria organizzazione si posiziona, nel territorio in cui opera, rispetto ad altre dello stesso genere. Nell'intervento di formazione l'attività è stata proposta al gruppo attraverso un cartellone, sul quale erano stati riprodotti quattro quadranti da riempire, ad indicare le principali variabili di posizionamento di un'organizzazione: la concorrenza, il mercato (attuale e futuro) e gli alleati. Il secondo permette invece di focalizzare l'attenzione sul livello funzionale dell'organizzazione. Nello specifico dell'intervento di formazione la tabella proposta al gruppo ha permesso di rispondere alle domande: qual è l'obiettivo, in quali attività si operazionalizza, chi fa cosa, e in quanto tempo. Con questa analisi è possibile individuare quali sono gli obiettivi che l'organizzazione si pone, quali le attività con cui intende raggiungerli, quali funzioni sono svolte (efficacemente o meno).

Nel terzo incontro, l'analisi della dimensione psicoambientale ha visto l'utilizzo di una serie di test self-report volti ad indagare alcuni aspetti della vita organizzativa quali:

- ❖ le competenze sociali
- ❖ gli stili di leadership e i processi decisionali

❖ la motivazione al lavoro

Nello specifico sono stati somministrati i seguenti test:

Rispetto alla dimensione delle competenze sociali

- Scala di valutazione delle competenze sociali
- Ascolto attivo
- So Ascoltare?
- Questionario stili di comunicazione/negoziazione.

Rispetto alla dimensione della leadership e dei processi decisionali

- Stili di leadership
- So delegare?
- Rappresentazione della leadership.

Rispetto alla dimensione della motivazione al lavoro

- Scala delle motivazioni al lavoro
- Perché lavoriamo?

Sebbene si tratti di questionari a somministrazione individuale l'obiettivo è sempre quello di lavorare sul gruppo piuttosto che sul singolo. Pertanto, nello specifico dell'intervento in questione, l'obiettivo è stato quello di restituire al gruppo una sorta di "auto-diagnosi" organizzativa, dalla quale attivare una discussione che permettesse il confronto e la riflessione congiunta sulle diverse percezioni del contesto.

Infine, alcuni strumenti sono stati utilizzati trasversalmente ai diversi incontri formativi. Il primo è la griglia di lettura di un gruppo di lavoro formulata da Francescato e collaboratori, in ambito accademico, partendo da anni di esperienza di lavoro con le organizzazioni. Si tratta di uno strumento che permette di leggere ciò che accade in un gruppo, e quindi di individuarne aree funzionali e disfunzionali, attraverso due macrocategorie, dimensioni hard e soft, che a loro volta si suddividono in 4 dimensioni: strutturale e di compito (che attengono alla struttura del gruppo e al raggiungimento dell'obiettivo), di mantenimento ed individuale (che attengono all'emotività del gruppo e dei suoi partecipanti).

Il secondo strumento è il brainstorming, proposto al termine di ogni incontro al fine di individuare, attraverso l'attivazione di un processo creativo non giudicante, punti di forza e punti di debolezza di quanto appena esperito.

Descrizione del processo

Primo incontro

Obiettivi:

- Aiutare il gruppo a riflettere attraverso un'attività creativa su un aspetto organizzativo rilevante, in modo da sciogliere le resistenze dei singoli individui e attivare il confronto senza giudizio;
- Favorire la costruzione di un'alleanza tra le formatrici e il gruppo.
- Fornire concetti chiave utili per la gestione del lavoro di gruppo e che fungano da guida per tutto l'intervento.

La prima parte dell'incontro è stata organizzata in funzione dell'accoglienza dei partecipanti e della costruzione del patto d'aula. Pertanto, è stata prevista la presentazione dei partecipanti, la negoziazione degli obiettivi e della metodologia ed, infine, l'esplicitazione delle regole del setting. In seguito, è stata introdotta

la prima attività con i Mandala, con la seguente consegna: *“Scegliete uno dei Mandala che avete davanti e coloratelo pensando alla vostra rappresentazione di gruppo. Successivamente provate a dargli un titolo”*. Per questa attività è stato previsto un tempo di 30 minuti. L’attività è stata accolta in modo propositivo da tutti i partecipanti. Si è creato un clima disteso e a tratti giocoso. I Mandala sono stati successivamente appesi alla parete e sono state proposte, in plenaria, alcune domande stimolo per sollecitare la discussione ed il confronto (*Come vi siete sentiti durante l’attività? Descriveteci in che modo avete pensato al gruppo nel colorarli. Qual è il significato del titolo?*). I Mandala prodotti dal gruppo sono stati i seguenti:

- **“Il prato fiorito”**: il gruppo è un prato di fiori bellissimi che hanno necessità di essere coltivati per poter sbocciare e che rimandano alla possibilità di trasformazione e cambiamento;
- **“Connettere per crescere”**: Il mandala mostra un gruppo reale ed un gruppo desiderato, resi attraverso l’uso di colori tra loro contrastanti che rimandano ad un disegno nel disegno;
- **“Il rebus”**: il disegno, come il gruppo, può sembrare apparentemente un elemento semplice con cui trattare, ma in realtà è molto complesso per le dinamiche che si mettono in atto;
- **“Dal mondo delle idee alla definizione dell’obiettivo”**: il gruppo è visto come un nucleo di idee dal cui confronto scaturisce un obiettivo raggiungibile attraverso la collaborazione di tutti;
- **“Libertà di espressione”**: il gruppo rappresenta la possibilità di potersi esprimere liberamente;
- **“Scegliere”**: il Mandala conferisce centralità al processo di scelta; nello specifico la scelta delle regole che possano permettere un buon funzionamento del gruppo e di un clima disteso;
- **“Collage”**: nel Mandala è rappresentata la possibilità di rendere armoniose le diversità all’interno del gruppo;
- **“Sfumature di colore”**: Il gruppo è rappresentato attraverso le diverse individualità in esso presenti, in particolare il contributo che il singolo può apportare per il raggiungimento di un obiettivo comune;
- **“Arcobaleno”**: emerge l’individualità all’interno del gruppo. La parte esterna non colorata, rappresenta secondo l’autrice la sua lentezza del suo ritmo rispetto al ritmo frenetico del gruppo.

Al termine della presentazione e affissione dei disegni alla parete, si è riflettuto in plenaria sulle questioni che sembravano essere significative:

- diversi partecipanti hanno evidenziato la difficoltà nel conciliare la variabile tempo con la possibilità di realizzare un lavoro accurato e soddisfacente. L’aver poco tempo a disposizione ha influenzato il prodotto del gruppo. Pertanto viene sottolineata l’influenza di questa variabile sui processi di efficienza ed efficacia organizzativa;
- Il tema del rispetto dell’individualità all’interno del gruppo, emerso più volte, è stato utilizzato come spunto per riflettere su quanto essa possa rappresentare una risorsa, se adeguatamente valorizzata e messa in rapporto con le altre individualità, piuttosto che un ostacolo alla crescita del gruppo;
- partendo dalla vicinanza casuale, alla parete, di due Mandala, i quali a detta degli “autori” rappresentavano l’emotività e la razionalità nel gruppo (“Libertà di espressione” e “Rebus”), è stata sottolineata la possibilità di non vedere questi due aspetti come contrapposti, ma piuttosto di pensarli come due fattori interconnessi e coesistenti all’interno della vita di un gruppo di lavoro.

Nella seconda fase dell’incontro, è stata presentata una trattazione teorica, attraverso il supporto di slides, relativa alle caratteristiche morfologiche di un gruppo di lavoro e al suo funzionamento organizzativo. Questi aspetti hanno fornito una cornice teorica generale sulla quale sono stati proposti degli approfondimenti negli incontri successivi.

In chiusura è stato proposto un brainstorming, attraverso il quale far emergere i punti di forza ed i punti di debolezza rispetto a quanto accaduto nell’incontro. Durante il brainstorming un’operatrice ha evidenziato la

necessità di definire di quale gruppo si stesse parlando. Sembra emergere infatti, in maniera condivisa, la percezione dell'esistenza di due gruppi distinti: il gruppo degli operatori, che si descrive come affiatato e funzionante, e il gruppo esteso all'Ente Gestore, dove invece sembrano emergere problemi a diversi livelli (comunicazione, condivisione di obiettivi). Un'altra operatrice ha affermato poi quanto la fase teorica sui gruppi l'avesse fatta riflettere su alcuni aspetti disfunzionali che, invece, sembrano emergere anche all'interno dell'équipe degli operatori rispetto all'inserimento di un nuovo membro, in quel caso il responsabile dei servizi, percependosi come gruppo chiuso con dinamiche e norme proprie e difficilmente adattabili a nuove circostanze. E' stato, a quel punto, concordato con il gruppo di riflettere su questi ultimi aspetti emersi trasversalmente ai successivi incontri.

Nel brainstorming è emersa una certa difficoltà del gruppo a stare nell'associazione libera di idee prevista dall'attività. Il processo infatti, nonostante le sollecitazioni delle formatrici, è stato piuttosto lento e ciascuno sentiva la necessità di spiegare agli altri il perché della parola appena pronunciata. Un'ipotesi plausibile è che la fantasia di giudizio e valutazione all'interno del gruppo abbia influenzato il processo creativo.

Dall'attività sono comunque emersi i seguenti:

- punti di forza: coesione, differenziazione, professionalità, rispetto, riflessione, gioco, condivisione, gruppo, ruoli, partecipazione, confronto, messa in gioco, discussione, autonomia decisionale, inclusione;
- punti di debolezza: esplicitazione degli obiettivi, non rispetto dell'unicità, tempo, qual è il gruppo, non condivisione, disistima, critica, assenza di comunicazione, assenza di dialogo, comunicazione, assenza di individuazione, pensarla in modo univoco, resistenza al cambiamento.

Secondo incontro

Obiettivi:

- Fornire concetti-chiavi in merito al lavoro per progetti, alla costruzione condivisa di obiettivi e indicatori di successo, necessari per definire criteri di valutazione e monitoraggio del lavoro dell'organizzazione;
- Attivare una riflessione sui concetti di verifica e qualità, promuovendo la capacità di mettere a punto adeguati indicatori di verifica della qualità comuni e comunicati a tutti i membri dell'équipe;
- Attivare una riflessione sui concetti di ruolo, funzione e competenze, promuovendo la capacità di costruire un modello di lavoro condiviso, coerente con gli obiettivi dell'organizzazione e le competenze individuali.

Nella prima parte dell'incontro, attraverso il supporto di slides, sono stati presentati ai partecipanti alcuni concetti chiave del funzionamento di un gruppo di lavoro: ruolo dell'organizzazione; lavoro per progetti, obiettivi, indicatori; processo di verifica e valutazione della qualità organizzativa. I partecipanti sono apparsi molto interessati ai temi trattati, e attraverso la discussione avviata successivamente, è stato possibile formulare delle riflessioni che mettersero in connessione le questioni teoriche con la loro pratica organizzativa.

La valutazione sembra essere vissuta da una parte con timore, attivando una fantasia di giudizio, dall'altra come necessaria ad orientare le prassi lavorative all'interno dell'organizzazione. Emerge, inoltre, una difficoltà a lavorare alla costruzione di indicatori di verifica. E' stato possibile confrontarsi sulla funzione della valutazione, non esclusivamente intesa come rilevazione dell'errore, ma anche come occasione per direzionare in modo efficace il proprio operato e valorizzare le risorse e i successi raggiunti. Rispetto alla qualità organizzativa, è emerso come la cultura che caratterizza il non profit renda più difficile la valutazione della qualità di un'organizzazione e dei servizi che eroga.

Nella seconda fase dell'incontro, è stata proposta un'esercitazione sul posizionamento dell'organizzazione; è stato chiesto al gruppo di completare un cartellone, precedentemente stilato dalle formatrici, con l'intento di individuare un obiettivo a breve termine (3/6 mesi massimo 1 anno), un obiettivo a lungo termine (3/5 anni) e i rispettivi indicatori, relativi a 4 aree: il mercato attuale, quello potenziale, gli alleati ed i concorrenti. Per questa attività è stato concordato un tempo di 30 minuti. In seguito, dopo aver introdotto i concetti teorici di competenza, ruolo e funzione all'interno di un'organizzazione, è stata proposta una seconda esercitazione strettamente in rapporto con la precedente. E' stato proposto al gruppo di lavorare su un cartellone, nel quale si chiedeva, rispetto a uno degli obiettivi individuati precedentemente, di indicare le attività, le persone che se ne sarebbero dovute occupare, in base al loro profilo di competenze, ed infine i tempi di realizzazione. Queste due esercitazioni sono state molto utili al gruppo: hanno permesso ai partecipanti di riflettere sul loro posizionamento rispetto ai tempi di gestione delle attività; chiarire, inoltre, la differenza tra obiettivo e attività confrontandosi direttamente e attivamente rispetto al lavoro per progetti, centrale nel mercato del lavoro attuale.

L'ultima attività è stata come sempre quella del brainstorming.

Dalla discussione sono emersi i seguenti:

- punti di forza: forza, condivisione, diversità, confronto, entusiasmo, maggiore conoscenza;
- punti di debolezza: noi-voi, ridondanza, tempi, fattibilità, scetticismo;

I seguenti aspetti sono stati individuati sia come punti di forza che di debolezza: mettersi in discussione, mentalità progettuale.

Terzo incontro

Obiettivi:

- Fornire una diagnosi del gruppo allo stato attuale rispetto a tre dimensioni: competenze relazionali, motivazione al lavoro e leadership;
- Fornire linee guida su stili di leadership, processi decisionali e stili comunicativi;
- Sviluppare maggiori competenze rispetto al lavoro in gruppo e ai processi decisionali, attraverso un'attività esperienziale seguita da una riflessione condivisa sui processi.

L'incontro si è aperto con la presentazione dei risultati dei questionari, dopo averne condiviso con il gruppo l'obiettivo: presentare una diagnosi organizzativa.

Fotografare lo «status» del gruppo di lavoro, infatti, consente di visualizzare come esso si colloca rispetto alle diverse dimensioni considerate: le competenze relazionali e sociali, la motivazione al lavoro e la leadership. La possibilità di dividerlo tra i membri, inoltre, permette di accrescere la consapevolezza rispetto ai punti di forza e di debolezza e di individuare un punto comune da cui partire per avviare un processo evolutivo in futuro. Rispetto alla dimensione relazionale e sociale, è emerso dalla *scheda per la valutazione delle competenze sociali*, come il gruppo senta di possedere tutte le competenze sociali che riguardano: la capacità di ascolto e di raccolta di informazioni; di comunicare informazioni; di rapportarsi agli altri e di essere empatici. Tuttavia, nessuna di queste abilità costituisce un vero e proprio punto di forza, (punteggi intermedi) per cui sono comunque abilità su cui il gruppo sente di dover lavorare in futuro. Risultati interessanti emergono dai due test sull'ascolto attivo, in cui l'ascolto emerge come punto di forza del gruppo. Ciò nonostante, approfondendo le singole dimensioni, emerge la consapevolezza di dover migliorare l'attenzione al punto di vista dell'altro (collega) inteso come risorsa per lo sviluppo di un nuovo punto di vista, utile al raggiungimento dell'obiettivo. Il test sulla *negoziazione/gestione dei conflitti* ha permesso di valutare come i membri del gruppo si posizionano entro i processi di comunicazione e negoziazione (Quali stili di comunicazione/negoziazione utilizzano quando i loro interessi non coincidono in tutto o in parte con quelli dell'interlocutore?). In tal senso, lo stile di negoziazione prevalente è quello della Collaborazione (Tentare di lavorare con l'altro per trovare una soluzione che soddisfi pienamente gli interessi di entrambi), seguito da quello di Elusione (la persona non persegue interessi propri né altrui, quindi non entra in conflitto) e di Compromesso (trovare una soluzione conveniente e mutualmente accettabile). Il

gruppo è rimasto positivamente colpito da questa modalità collaborativa che li caratterizza e la possibilità di dividerlo tra i membri ha consentito loro di ri-appropriarsi di questa risorsa organizzativa.

Rispetto alla dimensione della motivazione al lavoro, dalla *scala delle motivazioni al lavoro*, emerge che il principale bisogno che il gruppo sente l'esigenza di soddisfare è quello di Realizzazione; di contro i bisogni che il gruppo sente maggiormente soddisfatti sono quelli del Benessere di base ed il bisogno di Sicurezza. Rispetto al questionario *Perché lavoriamo*, è emerso come il bisogno predominante sia quello della Soddisfazione dell'io (48%), seguito dal bisogno di Realizzazione (27%) e infine da quello di Affiliazione (25%). In particolare la Soddisfazione dell'io sembra predominare negli item in cui si valutano i bisogni rispetto alla valutazione dell'attività svolta, la diminuzione della motivazione e l'ipotesi di abbandono dell'organizzazione; il bisogno di Realizzazione sembra avere maggiore impatto rispetto all'item sulla gratificazione lavorativa; infine, il bisogno di Affiliazione è principale rispetto all'item che propone l'accettazione di nuove responsabilità.

In plenaria è stato restituito, che dai due test emerge, come da una parte i membri del gruppo sentano il bisogno di un riconoscimento esterno, dall'altra quello di sentirsi realizzati. Rispetto alla dimensione di leadership, la scheda *"Stili di leadership"* ha permesso di ottenere un quadro di come gli operatori vivono la leadership dell'Ente Gestore e del responsabile dei servizi, e come questi ultimi pensano di gestire la leadership nelle diverse situazioni proposte negli item. Il test ha fornito attraverso un'analisi dei temi emersi una leadership principalmente autoritaria (70%), seguita da una leadership democratica (30%). Questo dato è stato confermato dalla bassa capacità di delega che è stata individuata attraverso il questionario *"So delegare?"*. Un aspetto che è sembrato importante rimandare al gruppo è che un sistema organizzativo, in cui non esiste un processo di delega, è incline al rischio di burnout: dei dirigenti che sentono il peso del sentirsi «falsamente» indispensabili, e degli operatori che non vedono riconosciute le loro competenze vivendo la leadership come giudicante. Per quanto riguarda la "rappresentazione della leadership", attraverso un'analisi dei temi emersi dalle risposte dei singoli membri, è stato possibile affermare che il gruppo propone un modello democratico, con un'attenzione rivolta alla relazione con l'altro piuttosto che alle caratteristiche personali che un leader deve possedere. Dalle risposte infatti, emergono parole che rientrano in tre categorie: stile democratico, stile autoritario e caratteristiche personali, le quali possono appartenere a entrambi gli stili. Subito dopo la visualizzazione dei risultati, è stato chiesto al gruppo se si sentisse rappresentato da quella "fotografia" che gli era stata appena presentata. Il gruppo ha risposto in maniera affermativa, manifestando comunque la difficoltà a "tenere insieme i diversi pezzi". A questo proposito, è stato esplicitato che l'ultimo incontro avrebbe previsto una restituzione di tutto il lavoro svolto, in modo da facilitare una visione di insieme.

La seconda parte dell'incontro si è focalizzata sulla discussione, a livello teorico, di alcune delle dimensioni della griglia di lettura di un gruppo di lavoro, di cui era stata fornita una panoramica durante il primo incontro. Nello specifico le dimensioni approfondite sono state la leadership, i processi decisionali e la comunicazione.

La terza fase ha visto invece il gruppo impegnato in un'attività esperienziale il cui obiettivo è stato proprio quello di lavorare, da un punto di vista pratico, sui concetti teorici precedentemente discussi. La consegna dell'attività si è articolata in tre step: Lavoro individuale: *"Ognuno di voi, individualmente dovrà stilare un elenco di 5 fattori che ritiene fondamentali per il buon funzionamento di un gruppo di lavoro"*. Tempo: 5 minuti; lavoro in sottogruppo: *"A partire dai fattori individuati singolarmente, il sottogruppo dovrà procedere ad identificare 5 fattori che ritiene fondamentali per il buon funzionamento di un gruppo di lavoro"*. Tempo: 20 minuti; confronto in plenaria.

Nella prima fase il compito è stato svolto nei tempi richiesti e senza alcuna difficoltà. Nella seconda fase i due membri dell'Ente Gestore sono stati invitati a lavorare in due sottogruppi diversi, in modo che ci fosse una figura dirigenziale in ognuno. All'inizio è emerso un leggero imbarazzo tra soci della cooperativa ed operatori, ma nel momento in cui si è iniziato a discutere dell'obiettivo, è stato possibile notare come il clima si sia disteso. Si è successivamente passati alla discussione in plenaria, chiedendo ad ogni sottogruppo di attaccare alla lavagna le parole che aveva individuato e scritto su dei post-it. Il primo gruppo ha concordato:

comunicazione; obiettivi; ruolo; organizzazione; collaborazione.

Il secondo gruppo ha scelto:

regole di comunicazione; obiettivi di lavoro e verifica; ruolo dei presenti; benessere individuale; benessere di

gruppo (partecipazione).

Questi ultimi due inizialmente erano un unico obiettivo poi sdoppiato per stare nei tempi e mantenere, dunque, un'efficacia organizzativa. Emerge immediatamente come i primi tre fattori individuati, siano comuni a entrambi i gruppi. Questo ha permesso di riflettere su come ci sia una visione comune rispetto ad alcuni elementi ritenuti fondanti il lavoro di gruppo. Successivamente ci si è focalizzati sul processo, ponendo alcune domande ai partecipanti (*Chi ha assunto la leadership nel sottogruppo? definito il compito, procedure, gestito il tempo ecc; C'è stato qualche leader ausiliario/informale?; Quale processo decisionale è stato scelto per raggiungere il compito?; Quali sono stati i vantaggi e gli svantaggi rispetto al metodo considerato?; Com'è stata la comunicazione all'interno del gruppo?; Il compito è stato raggiunto? Quindi il gruppo è stato efficace?*).

Dal confronto sul processo di lavoro è emerso che: il primo sottogruppo è stato caratterizzato da una leadership distribuita all'inizio, diventando più centralizzata in chiusura, quando uno dei membri (in questo caso rappresentante dell'Ente Gestore) ha deciso di dare una procedura che permettesse di velocizzare il processo e raggiungere l'obiettivo. La decisione è stata condivisa da tutti i membri, anche se a detta di un'operatrice è stato un processo decisionale superficiale; le singole variabili infatti, non sono state sufficientemente approfondite e molti aspetti sono stati dati per scontati, a causa dell'ansia legata ai tempi. Il rappresentante dell'Ente Gestore ha affermato come, ad un certo punto della discussione, abbia sentito la responsabilità di "portare a casa" l'obiettivo, rivendicando un ruolo centrale nella presa di decisione. Questa sua funzione però non sembra essere condivisa dal resto del gruppo. Il secondo sottogruppo è stato coordinato dall'altro rappresentante dell'Ente Gestore, che ha definito il compito, e dal responsabile dei servizi (leader ausiliario) che ha definito le procedure; in chiusura la leadership è diventata sempre più distribuita. Il gruppo ha raggiunto l'obiettivo attraverso una procedura decisionale per consenso, che ha richiesto quindi più tempo rispetto al 1° sottogruppo. Tutti si sentivano rappresentati dalla decisione assunta, anche se sentivano di aver bisogno di più tempo per ridefinire alcuni aspetti. Questa riflessione in plenaria è stata un'occasione per sperimentare quanto sia importante sviluppare una maggiore consapevolezza rispetto al processo del lavoro di gruppo. Un'operatrice ha messo in evidenza come "il metodo per consenso" richieda molto più tempo e sia molto più complesso degli altri. Uno dei membri dell'Ente Gestore, a tal proposito, ha sottolineato come sia complesso conciliare la possibilità di processi decisionali che avvengano sempre per consenso con la dimensione temporale e quindi economica. In tal senso, ipotizza che un processo decisionale per "delega ad una commissione" possa rappresentare una strategia possibile, pur proponendo quella per consenso la più auspicabile. Così come già evidenziato teoricamente, non esiste un metodo migliore dell'altro, ma esiste un metodo scelto sempre in funzione di uno specifico obiettivo e delle risorse a disposizione, sia economiche che di tempo.

In chiusura, è stato proposto come sempre il brainstorming che ha visto il gruppo molto produttivo, evidenziando un processo evolutivo anche in questo senso.

Dalla discussione sono emersi i seguenti:

- punti di forza: essere riconosciuto, collaborazione, rilassatezza, partecipazione, confronto, argomenti, crescita, imparare, attenzione, idee, accoglienza;
- punti di debolezza: divisione del gruppo, leadership, co-responsabilità, riconoscimento del singolo, linguaggio comune

I seguenti aspetti sono stati individuati sia come punti di forza che di debolezza: bisogno di regole chiare, volontà.

Quarto incontro

Obiettivi:

- Restituire al gruppo una narrazione di ciò che è accaduto nel percorso formativo, nell'ottica di vederne la ricchezza ed il senso complessivo;
- Facilitare il gruppo nell'individuazione di risorse da cui partire per avviare il cambiamento.

Il quarto ed ultimo incontro ha rappresentato per il gruppo un'opportunità di sintesi, rispetto al processo formativo, per operare connessioni e consentire un diverso punto di vista, nell'ottica di promuovere uno sviluppo organizzativo. Questo obiettivo è stato raggiunto attraverso la presentazione di 3 cartelloni,

riepilogativi del processo nella sua globalità.

Prima di presentare i 3 cartelloni (uno specifico per ogni incontro), sono state esplicitate brevemente le premesse teoriche e metodologiche che hanno caratterizzato questa formazione; quindi, è stato proposto ai partecipanti di alzarsi e concedersi 5 minuti di silenzio, per osservare più da vicino i cartelloni, incuriosirsi nel guardarli e provare a rievocare alla mente quanto accaduto. Questa attività, ha permesso, in un secondo momento, di chiedere le loro impressioni: quale incontro era rimasto più impresso nella mente? Quale dei tre incontri avevano ritenuto più stimolante? Qual è stato il più utile?

Dal confronto è emerso come il gruppo ricordasse maggiormente il 3 incontro. Non solo perché il più vicino da un punto di vista temporale, ma anche perché aveva fornito un'utile lettura rispetto al funzionamento organizzativo del gruppo. Successivamente, si è proceduto con la presentazione dei cartelloni relativi ai tre incontri, con una focalizzazione sugli obiettivi degli strumenti utilizzati, sulle esercitazioni proposte e soprattutto su ciò che era stato prodotto dal gruppo.

Questa esperienza formativa sul Team Building, ha rappresentato per il gruppo un'occasione per lavorare tutti insieme sull'acquisizione di strumenti pratici ed operativi, ma anche una possibilità di confronto, per poter esprimere le criticità in un clima di accettazione e fiducia, nell'ottica di far emergere nuove proposte.

E' emerso il bisogno di ridiscutere e ridefinire alcuni aspetti organizzativi del gruppo, in particolare le regole di funzionamento; ciò soprattutto, in funzione dell'inserimento di nuovi elementi all'interno del gruppo di lavoro. Ridefinire le regole, ma anche i tempi, il tipo di comunicazione sia con l'Ente Gestore che tra i dipendenti. Viene fuori la proposta di creare un documento chiaro e condiviso che faciliti il lavoro e permetta a tutti di avere chiare le modalità con cui lavorare per evitare equivoci e punizioni.

In seguito, è stato presentato al gruppo, attraverso delle slides, il lavoro sulle interconnessioni relative ai punti forza e punti di debolezza emersi dai brainstorming nei tre incontri precedenti. L'obiettivo è stato quello di monitorare il processo del gruppo nei vari incontri, attraverso lo strumento dell'analisi tematica (Braun, 2006), di individuare le aree di miglioramento e le risorse da cui partire per avviare il cambiamento. Sono stati individuati cinque temi principali, che sembrano rappresentare la cultura di questa organizzazione e che sono interessanti per capire la direzione verso cui può tendere il processo del gruppo, attivato grazie al corso di formazione.

Rispetto al primo tema individuato, "IDENTITA' DEL GRUPPO", il gruppo sembra mantenere in tutti e tre gli incontri una distinzione netta tra Ente Gestore e operatori non soci; dunque, non è ancora presente un senso di appartenenza forte al gruppo, sebbene si sia avviato un processo di trasformazione, come evidenziato dalle parole del brainstorming: da "*Qual è il gruppo*" si è passati ad una maggiore esplicitazione degli interlocutori (*noi, voi*).

Questo tema appare strettamente connesso al secondo, quello della "COLLABORAZIONE"; quest'ultima è una competenza che il gruppo possiede, (come confermato anche dai questionari di valutazione presentati nel terzo incontro). Essa risulta essere una risorsa importante su cui il gruppo può fare affidamento, e che si sviluppa da un' iniziale "*assenza di dialogo e confronto*" tra le parti organizzative ad una "*condivisione e partecipazione*" al confronto che emerge nei successivi incontri. Essa, quindi, se ben potenziata, potrebbe avere, a lungo termine, un impatto anche sull'identità di gruppo.

Il terzo tema emerso è "IL LAVORO PER PROGETTI", l'unico tema strettamente legato a variabili hard. Dal brainstorming, infatti, sono emerse maggiormente parole legate ad aspetti emotivi e relazionali. Rispetto a questo tema, è evidente come, l'intervento formativo, anche attraverso le esercitazioni in gruppo, abbia permesso di far emergere le potenzialità del gruppo. Esso si è scoperto in possesso di una *mentalità progettuale*, sicuramente da potenziare, ma che potrebbe, partendo dalla definizione di regole operative di lavoro, trovare una via percorribile.

Il quarto tema è quello del "CAMBIAMENTO" nel quale emerge uno sviluppo che va da un' iniziale *resistenza al cambiamento*, alla messa in discussione, alla *crescita* e alla formulazione di *nuove idee*, dove l'unico ostacolo sembra essere dettato dalla volontà dei singoli membri del gruppo.

Il quinto tema, il "CLIMA", rende immediatamente l'idea di come il gruppo, dal primo al terzo incontro, si sia aperto al confronto in modo più sicuro e rilassato, aspetto che emerge anche dall'analisi del processo di

quest'ultimo incontro.

Dopo la presentazione delle interconnessioni, si è cercato di concludere con l'individuazione dei focus di cambiamento. La Presidente ha proposto una modalità simbolica di trattare quanto stava emergendo dalla discussione del gruppo: ha raffigurato sulla lavagna un pulmino, con diverse entrate, guidato da un omino rosso che rappresentava la leadership e seduti dietro tutti i passeggeri, in blu, che rappresentavano le diverse figure professionali che lavorano all'interno della cooperativa. Sotto il disegno un titolo "Si può percorrere insieme la strada!". Questo stimolo, ha sollecitato molte riflessioni per lavorare più direttamente sui focus di cambiamento. E' stato chiesto ai partecipanti se volessero aggiungere qualcosa, da un punto di vista grafico, al disegno. E' stato proposto di aggiungere le riflessioni emerse nella fase precedente, le quali sono state quindi inserite sul cartellone:

- Esplicitazione di regole comuni e condivise che possano essere utili per avere delle linee guida a cui è possibile uniformarsi, in modo da evitare incomprensioni e il ricorso a punizioni.
- Costruzione di uno spazio comune di monitoraggio e di confronto tra i membri del gruppo.

Un'ulteriore proposta è stata quella di progettare uno spazio di lavoro sui vissuti emotivi connessi alla pratica lavorativa con gli utenti per facilitare i processi relazionali.

In chiusura è stato proposto il "Gioco della valigia". E' stato distribuito un post-it ad ogni membro del gruppo con un pennarello ed è stato chiesto: *"Immaginate che qui al centro ci sia una valigia, vi chiediamo di scrivere sul post-it una parola per completare la frase che a breve vi diremo e appoggiatela qui al centro, dopodiché le leggeremo e senza commentarle ci saluteremo"*.

La frase è *"Dopo questa esperienza mi sento più..."*

Successivamente, sono state lette uno ad uno le parole e affisse sul disegno precedentemente realizzato che rappresentava le prospettive di sviluppo del gruppo.

Le parole emerse sono state:

Partecipazione

Sempre avanti

Motivata nella crescita

Piena di domande

Confusamente speranzosa

Leggero

Confusa

Motivata

In chiusura, si è ringraziato il gruppo per l'accoglienza manifestata nel corso di questi incontri e per la partecipazione attiva. Si è, inoltre, fatto presente che tutto il lavoro prodotto sarebbe stato concettualizzato attraverso un report, sintesi dell'esperienza formativa. In quella sede, la stessa Presidente ha fatto presente che avrebbe organizzato un incontro durante il quale il report sarebbe stato letto e condiviso con tutto il gruppo di lavoro.

Conclusioni

Gli incontri hanno permesso al gruppo, attraverso una formazione attiva e partecipata, il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- L'acquisizione di concetti teorici chiave relativi: al funzionamento dei gruppi di lavoro; alla gestione della comunicazione, agli stili di leadership e processi decisionali; al lavoro per progetti, orientato all'efficacia e allo sviluppo della qualità organizzativa;
- Acquisizione di strumenti operativi che facilitino l'empowerment organizzativo, attraverso una modalità interdipendente di stare in aula;
- Il confronto, tra tutte le parti dell'organizzazione (Ente Gestore, coordinamento, operatori) sui

- problemi organizzativi comuni;
- Il coinvolgimento attivo dei membri del gruppo nell'ottica dello sviluppo del proprio futuro lavorativo.

A conclusione dell'intervento, si ritiene che questo gruppo di lavoro, sollecitato dalla possibilità di condividere insieme un "nuovo" spazio in cui relazionarsi e confrontarsi in maniera diversa dalla quotidianità lavorativa, abbia individuato delle potenzialità di sviluppo organizzativo. Tra queste, emerge la capacità a collaborare, componente importante e caratterizzante i singoli membri, così come la presenza di una mentalità progettuale emersa attraverso le esercitazioni proposte. Il gruppo ha avuto la possibilità di riconoscere la presenza di una vision comune rispetto all'organizzazione ed al lavoro in team. Ciò ha sorpreso il gruppo e, sebbene queste si configurino come aree migliorabili, rappresentano sicuramente un punto di partenza importante, in grado di incidere sullo sviluppo di una predisposizione al cambiamento. Gli strumenti, acquisiti durante le esercitazioni, rappresentano uno spunto pratico e metodologico che il gruppo può utilizzare per la riorganizzazione del lavoro.

Si può affermare che, nel corso degli incontri, il clima del gruppo sia divenuto più rilassato, la comunicazione via via più circolare ed efficace; infatti solo in taluni casi, sporadici, il confronto ha rischiato di tramutarsi in un blocco. Anche le dinamiche difensive sembrano essersi abbassate; il gruppo è riuscito a chiarire alcuni aspetti, ad esempio la necessità di regole chiare e condivise, esplicitando che questa necessità non è legata ad una messa in discussione della dirigenza o ad un attacco ad essa, ma ad una facilitazione del lavoro in équipe.

Sembra che, da questo punto di vista, il gruppo abbia sperimentato una maturità, grazie al processo metodologico dell'intervento, legata principalmente alla possibilità di condividere uno spazio e un tempo comuni. Il percorso di formazione ha permesso di restituire al gruppo che un cambiamento è possibile proprio partendo dalle proposte emerse nell'ultimo incontro.

La sensazione di confusione che è stata esplicitata da alcuni membri del gruppo nell'ultimo incontro, ma anche nel corso del processo, sembra sia legata a questioni organizzative su cui sarà la dirigenza a dover porre delle basi su cui lavorare. Si ritiene comunque che gli interrogativi e le domande suscitate in diversi membri dell'équipe siano da connotarsi come una risorsa, come un elemento perturbante che può orientare il gruppo verso una dinamicità e un cambiamento dello status quo. Infatti, allo stato attuale il gruppo, grazie all'intervento appena concluso, si è attivato propositivamente ed il rischio di collasso è alto qualora da parte della dirigenza non si riesca a cogliere, tenere insieme e sviluppare questa tensione al cambiamento. E' importante a tal proposito che anche i componenti dell'Ente Gestore, in via prioritaria, concordino delle linee strategiche condivise.

Bibliografia

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101

Francescato, D., Tomai, M., Ghirelli, G. (2015), *Fondamenti di psicologia di comunità*, Carocci Editore, Roma.

Morganti, M. (2000), *Non profit: produttività e benessere. Come coniugare efficienza e solidarietà nelle organizzazioni del terzo settore*, Franco Angeli, Milano.

Orford, J. (1992), *Psicologia di comunità*, Franco Angeli, Milano.

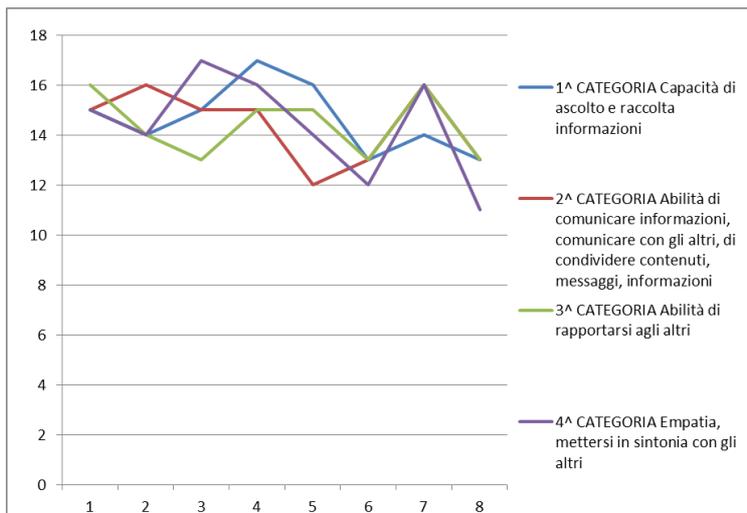
Piccardo, C. (1995), *Empowerment*, Raffaello Cortina, Milano.

Rappaport, J. (1981), *In praise of paradox: a social policy of empowerment over prevention*, in “American Journal of Community Psychology, 12, pp.208-16.

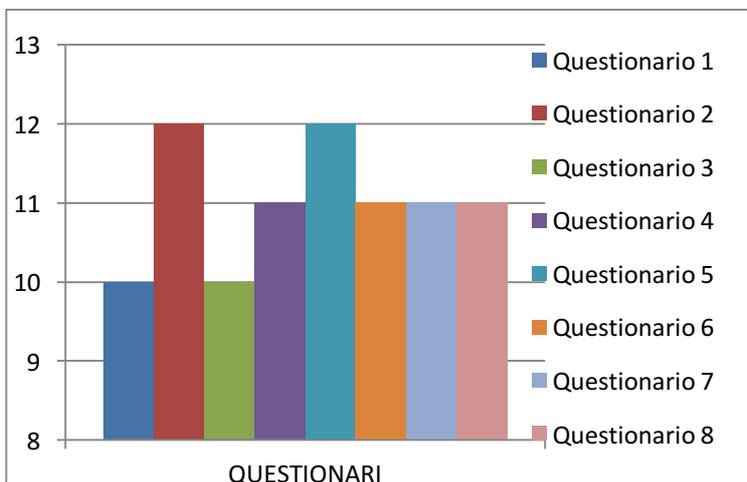
Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: the “Mode” Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325.

Appendice

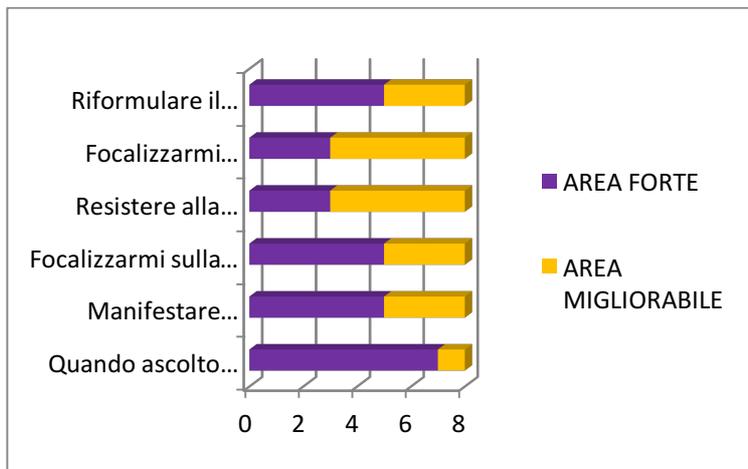
Scheda di Valutazione delle competenze sociali



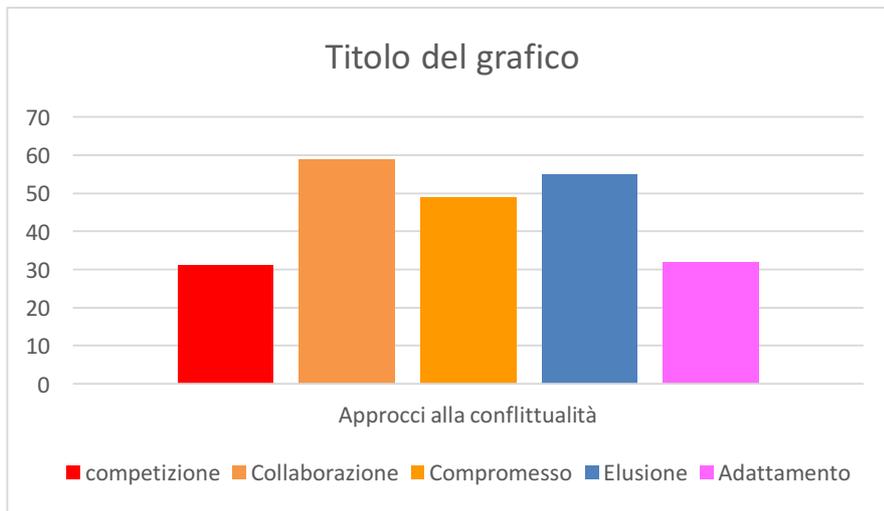
Io so ascoltare?



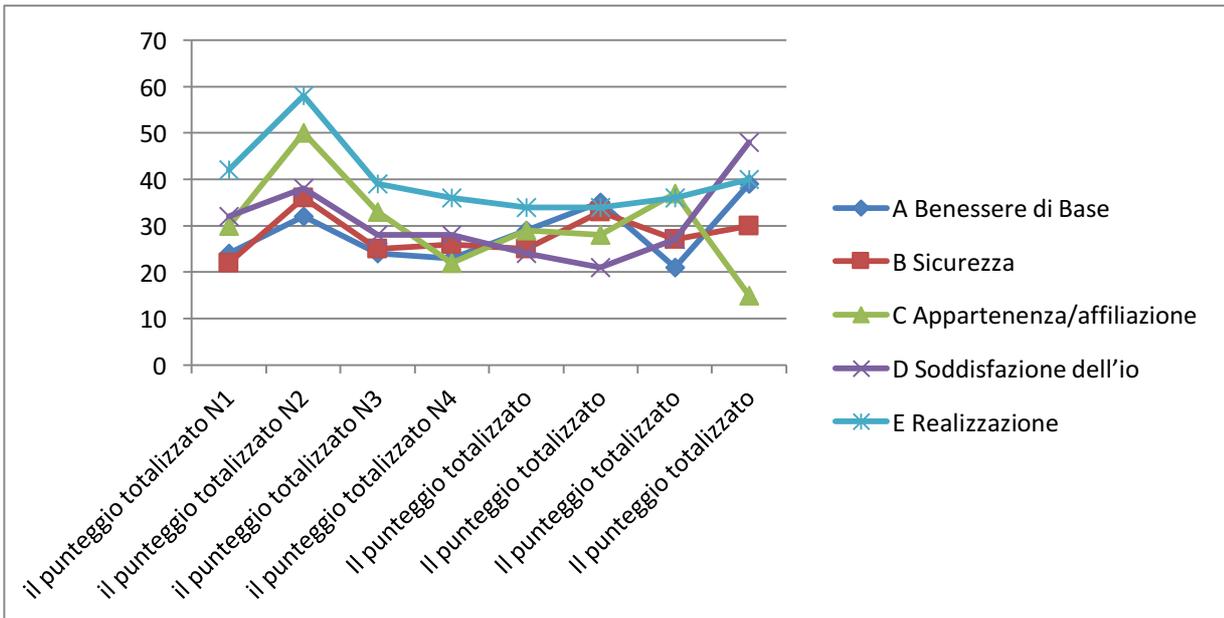
Ascolto attivo



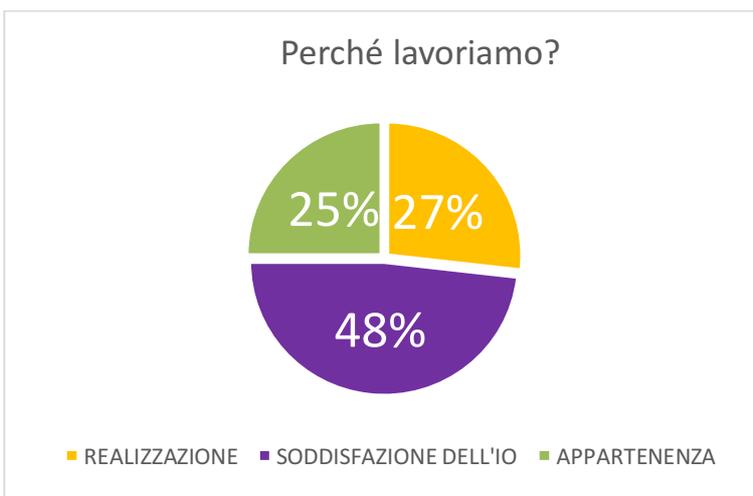
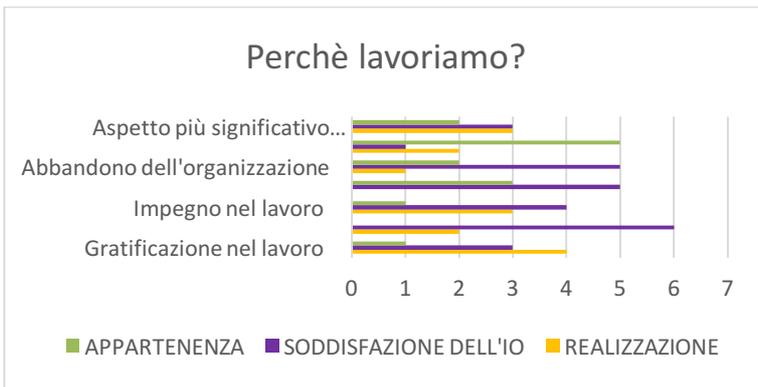
Questionario di stili di comunicazione e negoziazione



Motivazione al lavoro

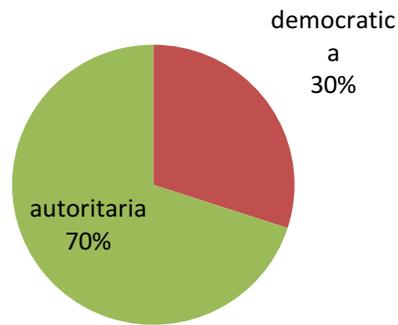


Perché lavoriamo?



Scheda stili di leadership

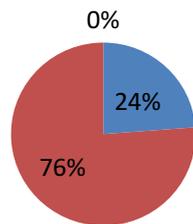
La leadership



So delegare?

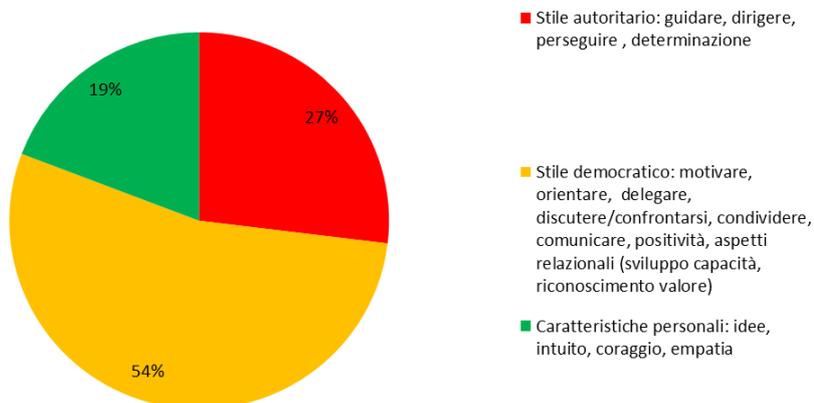
So delegare?

- Buona capacità di delega
- Bassa capacità di delega
- Accentramento



Rappresentazione della leadership

Temi emersi sulla rappresentazione della leadership



Qual'è la più importante qualità di un Leader?

