

CONSULENZA FORMATIVA PARTECIPATA SU ANALISI ORGANIZZATIVA E TEAM BUILDING

di COMUNI-CARE Consulenza Organizzativa nel Terzo Settore

Responsabile Progettazione e Valutazione: dott.ssa Monica Morganti

Formatrici: dott.sse Lucia Giardinieri, Valentina Bua e Rossella Valotta

Il contesto dell'intervento

- **Il progetto** “Consulenza formativa partecipata su analisi organizzativa e team building” **si sviluppa a partire dalla domanda di una cooperativa sociale** 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, il responsabile dei servizi e un'équipe di operatori non soci.



Il modello teorico: la Psicologia di comunità

➤ Teoria dei sistemi

- ❑ Sistema → insieme di rapporti tra elementi di complessità crescente
- ❑ Comunità → rete di sistemi formali e informali
- ❑ Interdipendenza tra sistemi e tra elementi di un sistema → il cambiamento di ciascuna componente del sistema/ciascun sistema produce cambiamenti in tutte le altre componenti/sistemi

➤ Teoria del campo (Lewin, 1948) e teoria dello sviluppo nel contesto (Bronfenbrenner, 1986)

- ❑ Reciprocità nel rapporto individuo-ambiente → si influenzano a vicenda
- ❑ Soggetto attivo → capacità trasformativa del soggetto; azione come possibilità di adattarsi e cambiare il contesto, che fornisce vincoli e risorse

➤ Prospettiva ecologica (Rappaport, 1977)

- ❑ osservare i fenomeni nei loro “setting” naturali consente di cogliere la relazione individuo-ambiente (ricerca come attività da svolgere “sul campo”)

La metodologia

- **AOM (Analisi Organizzativa Multidimensionale; Francescato & Ghirelli, 1988)** → **approccio multidimensionale all'analisi delle organizzazioni** attraverso 4 dimensioni (strategico-strutturale; funzionale; psicoambientale; psicodinamica)
 - ✓ Genera una visione pluralistica del contesto;
 - ✓ Integra variabili oggettive e soggettive;
 - ✓ dà voce al punto di vista dei diversi membri dell'organizzazione;
 - ✓ avvia il cambiamento organizzativo partendo dall'individuazione di risorse e criticità del contesto.
- **Team building** → promuove la co-costruzione di metodologie funzionali di lavoro di gruppo
- **Formazione partecipata** → implica il coinvolgimento attivo dei formandi attraverso attività esperienziali. Ai formatori è affidata la funzione di “facilitatori” del processo di “auto-diagnosi” dell'organizzazione e dell'individuazione di priorità di cambiamento

Gli 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.

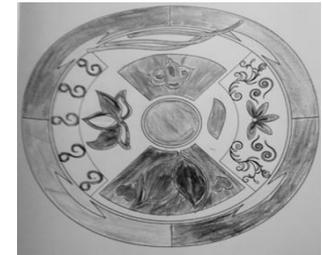
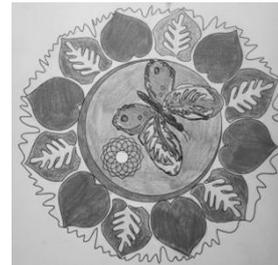
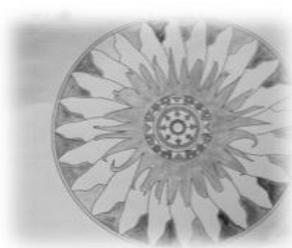
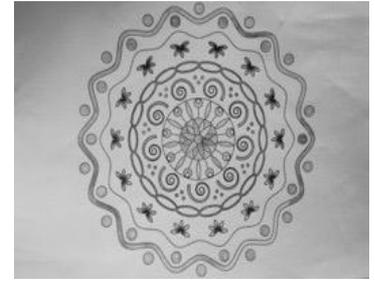
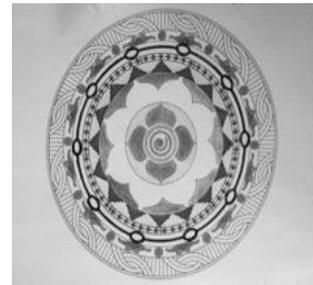
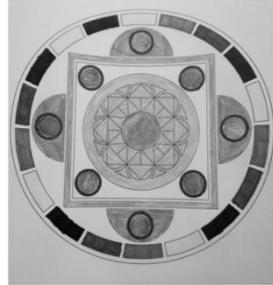
Primo incontro

Obiettivi dell'incontro:

- Fornire concetti chiave utili per la gestione del lavoro di gruppo e che fungano da guida per tutto l'intervento.
- 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.

Strumenti utilizzati

- MANDALA: è 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
- Utilizzato come strumento proiettivo attraverso il quale favorire l'espressione simbolica di dimensioni emotive nell'atto di colorarlo.



Dalla discussione dell'attività proposta è emerso che:

- Il tempo sembra essere una variabile pregnante per tutti;
- La richiesta di rispettare l'individualità nel gruppo, come spunto per restituire ai partecipanti di non viverla come un elemento critico, ma come risorsa che può fornire energia e spirito propositivo al gruppo allargato;
- Non vedere come distinti gli aspetti emotivi e quelli più razionali, ma pensarli come due fattori interconnessi, coesistenti all'interno della vita di un gruppo di lavoro.

Brainstorming del gruppo rispetto all'incontro

PUNTI FORZA

- COESIONE
- DIFFERENZIAZIONE
- PROFESSIONALITA'
- RISPETTO
- RIFLESSIONE
- GIOCO
- CONDIVISIONE
- GRUPPO
- RUOLI
- PARTECIPAZIONE
- CONFRONTO
- MESSA IN GIOCO
- DISCUSSIONE
- AUTONOMIA DECISIONALE
- INCLUSIONE

PUNTI DI DEBOLEZZA

- ESPLICITAZIONE DEGLI OBIETTIVI
- NON RISPETTO DELL'UNICITA'
- TEMPO
- QUAL E' IL GRUPPO?
- NON CONDIVISIONE
- DISISTIMA
- CRITICA
- ASSENZA DI COMUNICAZIONE
- ASSENZA DI DIALOGO
- ASSENZA DI INDIVIDUAZIONE
- COMUNICAZIONE
- RESISTENZA AL CAMBIAMENTO
- PENSARLA IN MODO UNIVOCO

Secondo incontro

Obiettivi dell' incontro:

- 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

Strumenti utilizzati

- ❖ Posizionamento:
 - Ha come obiettivo facilitare il gruppo nel comprendere come la propria organizzazione si posiziona, nel territorio in cui opera
 - Attraverso un cartellone i membri devono indicare gli obiettivi rispetto alle principali variabili di posizionamento dell'organizzazione: la concorrenza, il mercato attuale e il mercato futuro, gli alleati
- ❖ Tabella Attività-Funzioni-Tempi:
 - Permette di rispondere alle domande: qual è l'obiettivo, in quali attività si operationalizza, chi fa cosa, e in quanto tempo.
 - È possibile individuare quali sono gli obiettivi che l'organizzazione si pone, quali le attività con cui intende raggiungerli, quali funzioni sono svolte

Osservazioni sul posizionamento

- Emerge la confusione tra definizione degli obiettivi e attività
- Mancata gestione del tempo in funzione dell'obiettivo del compito
- L'attività ha attivato un confronto e uno scambio importante nel gruppo soprattutto rispetto alle aree di futuro interesse dell'Ente Gestore e la loro condivisione con gli operatori
- Il gruppo ha difficoltà a posizionarsi nel mercato e a prendere decisioni condivise
- Emerge la difficoltà di individuare degli indicatori di verifica

Osservazioni sulla costruzione della tabella

- Emerge la difficoltà di alcuni membri del gruppo a distinguere tra obiettivi e attività
- Emerge la difficoltà del gruppo a stare sul compito, tant'è che in fase di chiusura si viene a creare un clima confusivo, in cui più volte le formatrici si sono trovate a dover condurre la comunicazione per evitare sovrapposizioni
- Il compito non è stato portato a termine nei tempi concordati

Brainstorming del gruppo rispetto all'incontro

PUNTI FORZA

- FORZA
- CONDIVISIONE
- METTERSI IN DISCUSSIONE
- DIVERSITA'
- CONFRONTO
- ENTUSIASMO
- MENTALITA' PROGETTUALE
- MAGGIORE CONOSCENZA

PUNTI DEBOLEZZA

- NOI-VOI
- RINDONDANZA
- METTERSI IN DISCUSSIONE
- TEMPI
- FATTIBILITA'
- SCETTICISMO
- MENTALITA' PROGETTUALE

Terzo incontro

Obiettivi dell'incontro:

- Fornire una diagnosi del gruppo allo stato attuale rispetto a tre dimensioni: competenze relazionali, motivazione al lavoro e leadership;
- Fornire linee guida sugli 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.

Strumenti utilizzati

Serie di test self-report volti ad indagare alcuni aspetti della vita organizzativa quali:

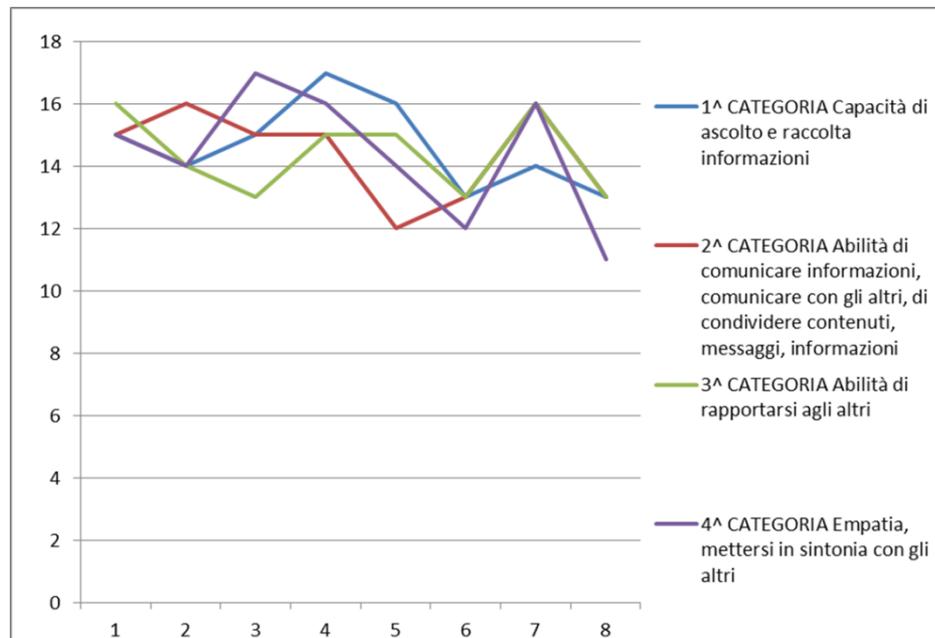
- **Competenze sociali:**
 - Scala di valutazione delle competenze sociali
 - Ascolto attivo
 - So Ascoltare?
 - Questionario stili di comunicazione/negoziazione
- **Stili di leadership e processi decisionali:**
 - Stili di leadership
 - So delegare?
 - Rappresentazione della leadership
- **Motivazione al lavoro:**
 - Scala delle motivazioni al lavoro
 - Perché lavoriamo?

Diagnosi organizzativa risultati

COMPETENZE RELAZIONALI E SOCIALI

Scheda di **valutazione delle competenze sociali**:

- I punteggi delle diverse categorie si collocano principalmente nel range 12-15 punti si ritiene che le competenze sociali e relazionali costituiscono delle variabili su cui questo gruppo dovrà lavorare in futuro.

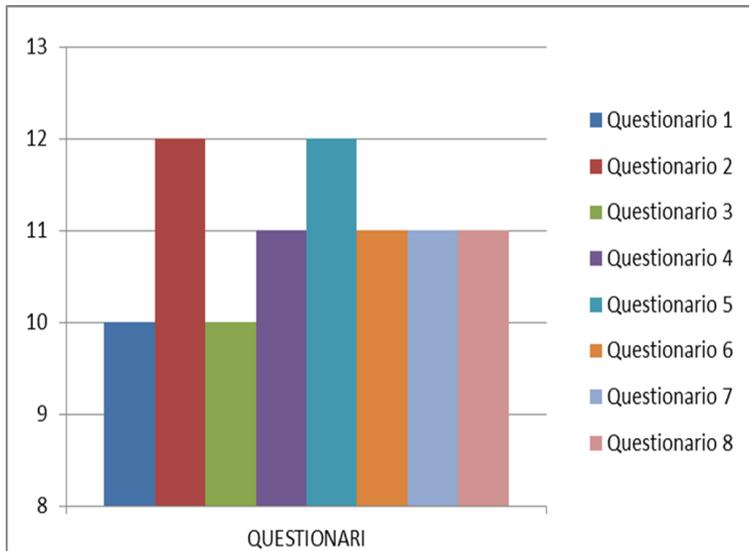


Risultati

COMPETENZE RELAZIONALI E SOCIALI

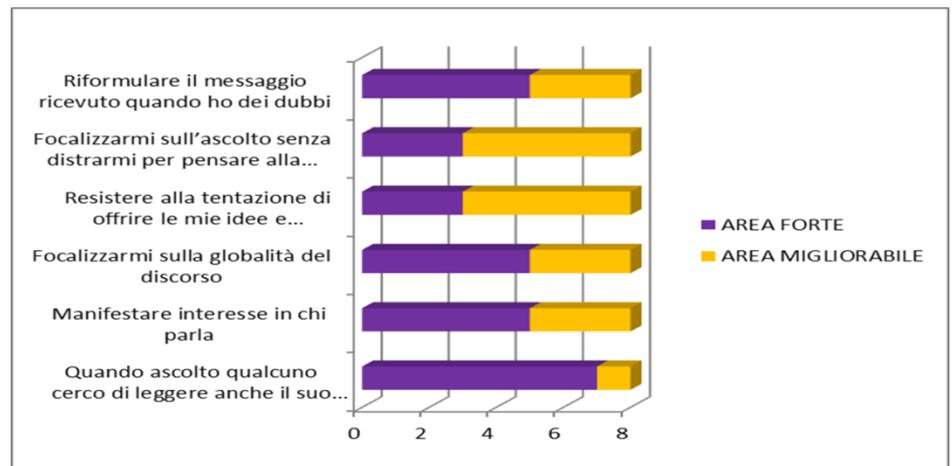
Scheda «Io so ascoltare?»:

- La capacità di ascolto è un punto di forza su cui il gruppo può fare affidamento.



Scheda Ascolto attivo:

- Approfondendo le singole dimensioni emerge la consapevolezza di dover migliorare l'attenzione al punto di vista dell'**altro** inteso come **risorsa** per lo sviluppo di un nuovo punto di vista utile al raggiungimento dell'obiettivo



Risultati

COMPETENZE RELAZIONALI E SOCIALI

Questionario **Stili di comunicazione/negoziazione**:

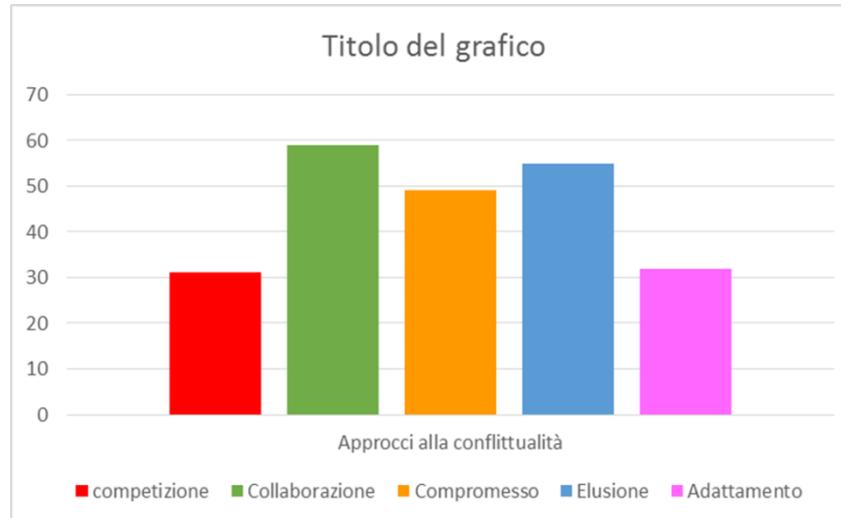
- Il test evidenzia 5 diversi approcci alla conflittualità



Questionario Stili di comunicazione/negoziazione

Emergono 3 principali approcci alla conflittualità:

- **Collaborazione** → tentare di lavorare con l'altro per trovare una soluzione che soddisfi pienamente gli interessi di entrambi
- **Elusione** → la persona non persegue interessi propri né altrui, quindi non entra in conflitto
- **Compromesso** → trovare una soluzione conveniente e mutualmente accettabile

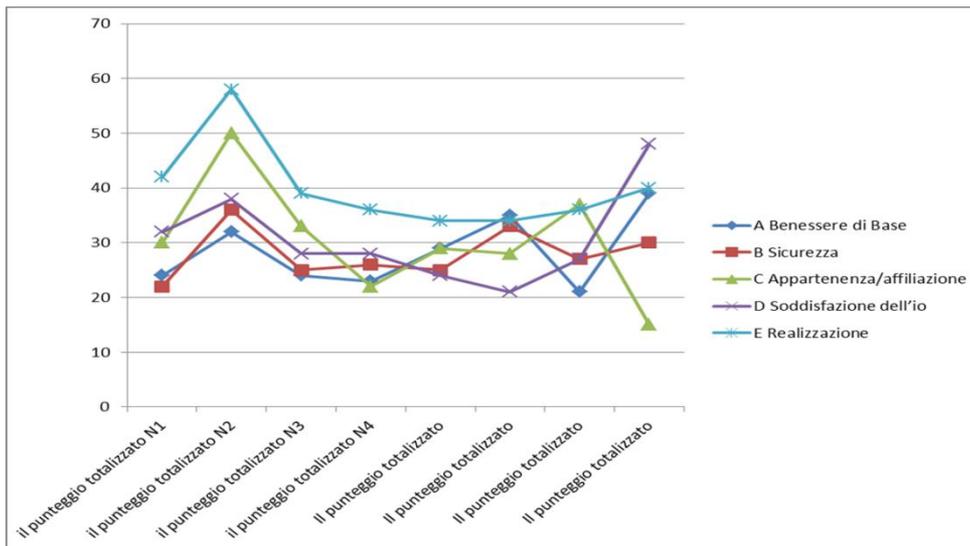


DIAGNOSI ORGANIZZATIVA RISULTATI

Motivazione al lavoro

Scala delle **motivazioni al lavoro**:

- Il bisogno che il gruppo sente l'esigenza di soddisfare è quello di **Realizzazione**
- I bisogni che attualmente sembrano essere più soddisfatti sono: **Benessere di base e Sicurezza.**



REALIZZAZIONE: E' il più elevato dei bisogni, è il desiderio di auto-compimento, la tendenza ad attualizzare il proprio potenziale, di vedere valorizzate le proprie competenze individuali

SODDISFAZIONE DELL'IO: riguarda il bisogno di competenza o padronanza nel fare qualcosa e di riconoscimento che viene dagli altri

APPARTENENZA/AFFILIAZIONE: formare e mantenere relazioni interpersonali durature, positive e importanti

SICUREZZA: attiene alla necessità di raggiungere la stabilità (casa, famiglia, lavoro)

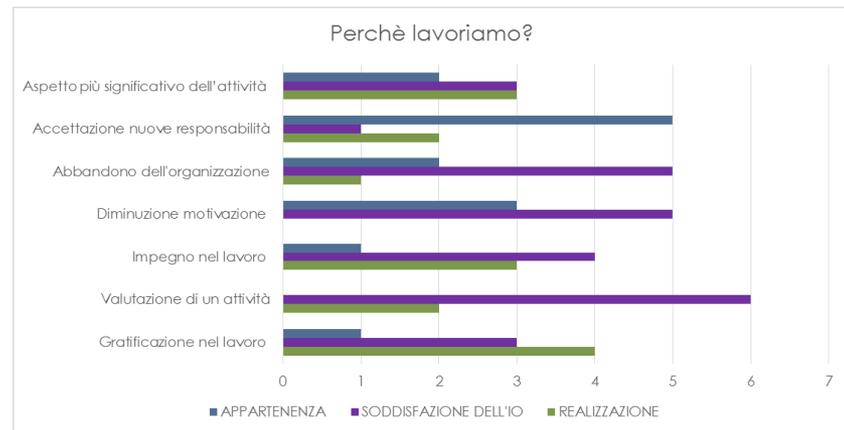
BENESSERE DI BASE: si riferisce ai bisogni fisiologici, fondamentali dell'individuo;

Risultati

Motivazione al lavoro

Scheda «**Perché lavoriamo?**» emerge come la motivazione che maggiormente guida il gruppo:

- **Soddisfazione dell'io** → il bisogno di competenza o padronanza nel fare qualcosa e di riconoscimento che viene dagli altri

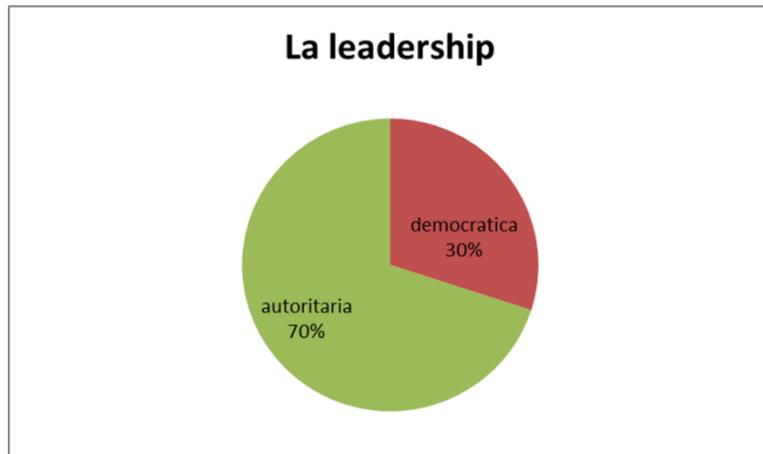


- Dai **due test** emerge come da una parte i membri del gruppo sentano il bisogno di un riconoscimento esterno, dall'altra sentano il bisogno di sentirsi realizzati.

Diagnosi organizzativa risultati stili di leadership

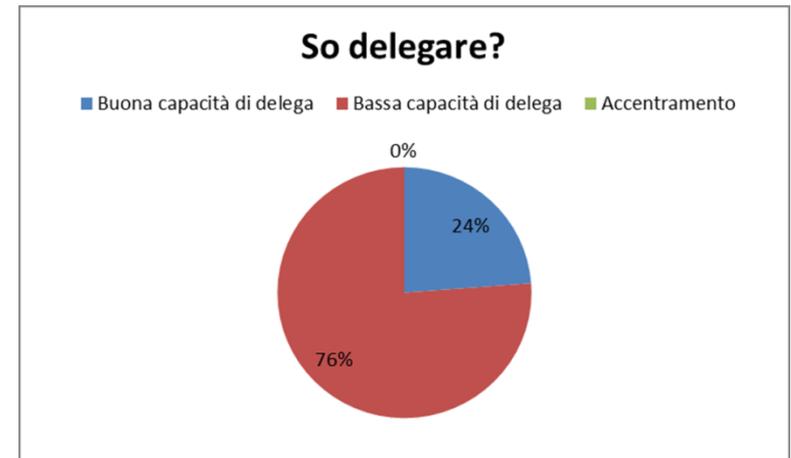
Scheda Stili di Leadership:

- Lo stile di leadership rilevante è l'**autoritario**



Scheda «So delegare?»

- La leadership si caratterizza per una **bassa capacità di delega**

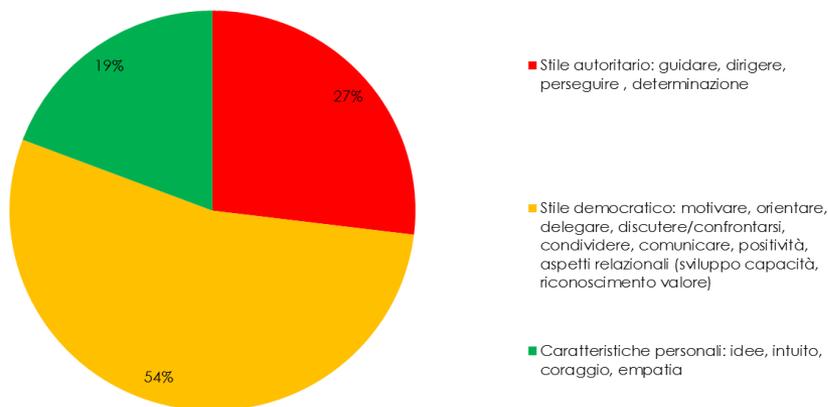


Risultati

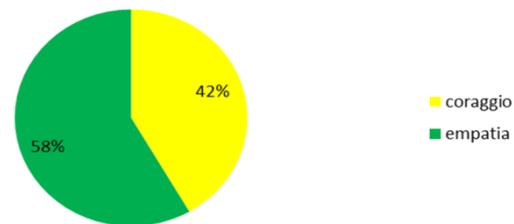
Rappresentazione della Leadership

Quasi tutti i rispondenti propongono un modello **democratico**, con un'attenzione rivolta alla **relazione con l'altro** piuttosto che alle caratteristiche personali che un leader deve possedere

Temi emersi sulla rappresentazione della leadership



Qual'è la più importante qualità di un Leader?



Osservazioni sulla diagnosi

- **Il gruppo si è sentito rappresentato dai risultati emersi dai questionari, seppure ha fatto presente una leggera difficoltà a tenere insieme le numerose informazioni emerse;**
- **Uno dei membri dell'Ente Gestore si è riconosciuto uno stile di leadership autoritario, come conseguenza delle recenti trasformazioni organizzative che la cooperativa si è trovata ad affrontare; il processo di delega risulta difficile a causa dei vincoli che la stessa burocrazia impone;**
- **L'altro membro dell'Ente Gestore, sollecitato dalla provocazione di un'operatrice, ha sottolineato l'importanza di questa formazione, nella quale crede fortemente per la crescita ed il cambiamento del loro gruppo di lavoro.**

Attività esperienziale

CONSEGNA:

□ **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

OBIETTIVO:

□ **Sviluppare maggiori competenze** rispetto al lavoro in gruppo e ai processi decisionali

□ **Attivare una riflessione condivisa** sui processi decisionali e comunicativi e sugli stili di leadership utilizzati nel gruppo

Osservazioni sull'attività esperienziale

- Emergono tre fattori individuati comuni a entrambi i gruppi: comunicazione, obiettivi, ruolo
- **Dalle domande stimolo proposte è emerso che:**
 - Il primo sottogruppo è stato caratterizzato da una leadership distribuita all'inizio che è diventata più centralizzata in chiusura, con l'intervento di uno dei soci fondatori;
 - questo gruppo ha concluso il compito con 5 minuti di anticipo, la decisione è stata condivisa da tutti i membri, ma il processo decisionale è stato superficiale;
 - Il secondo sottogruppo è stato coordinato inizialmente da un membro dell'Ente Gestore, che ha definito il compito, e dal responsabile del servizio (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.

Brainstorming del gruppo rispetto all'incontro

PUNTI FORZA

- Essere riconosciuto
- Collaborazione
- Rilassatezzazza
- Partecipazione
- Confronto
- Bisogno di regole chiare
- volontà
- Argomenti
- Crescita, imparare
- Attenzione
- Idee
- Accoglienza

PUNTI DEBOLEZZA

- Divisione del gruppo
- Leadership
- Co-responsabilità
- Riconoscimento del singolo
- Linguaggio comune
- Bisogno di regole chiare
- volontà

Quarto incontro

Obiettivi dell'incontro

- 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.

Strumenti utilizzati

Cartelloni riepilogativi dei 3 incontri

- hanno permesso al gruppo di ri-percorrere quanto realizzato e di connettere i diversi aspetti emersi

Interconnessioni

- hanno permesso di monitorare il processo e di seguirne l'evoluzione attraverso l'individuazione di alcuni temi-chiave
- hanno facilitato l'individuazione di aree di forza e aree di debolezza e di verificarne l'interdipendenza
- a partire da esse il gruppo ha definito alcune azioni volte ad implementare un cambiamento organizzativo

Narrazione del percorso

1° incontro:

Si è rinarrata l'attività con i Mandala collegando gli aspetti emersi dalla discussione in gruppo con i concetti teorici trattati quel giorno.

2° incontro:

Si è ribadita l'importanza di lavorare per progetti e si sono espressi i concetti chiave grazie al collegamento con le attività del «posizionamento» e del «lavoro sulle funzioni». In questa sede il gruppo ha iniziato a proporre delle attività su cui poter avviare un cambiamento.

3° incontro:

Si è cercato di restituire un quadro di insieme dei risultati dei questionari somministrati, come richiesto dal gruppo, e si sono utilizzati gli spunti emersi dalle attività dell'incontro per rinforzare le risorse del gruppo.

Interconnessioni: i temi-chiave emersi

1° TEMA

TEMA	1 INCONTRO	2 INCONTRO	3 INCONTRO
IDENTITA DEL GRUPPO	PF: Differenziazione Gruppo Coesione	PF:	PF:
	PD: Qual è il gruppo?	PD: Noi-Voi	PD: Linguaggio comune Divisione del gruppo

2° TEMA

TEMA	1 INCONTRO	2 INCONTRO	3 INCONTRO
COLLABORAZIONE	PF: Condivisione Partecipazione Confronto Discussione	PF: Condivisione confronto	PF: Collaborazione Partecipazione confronto
	PD: Non condivisione Assenza di dialogo Assenza comunic. comunicazione	PD:	PD:

3° TEMA

TEMA	1 INCONTRO	2 INCONTRO	3 INCONTRO
LAVORO PER PROGETTI	PF: Ruoli	PF: Mentalità progettuale	PF: Bisogno di regole chiare
	PD: Esplicitazione obiettivi Tempo	PD: Mentalità progettuale Tempi	PD: Bisogno di regole chiare Leadership Coresponsabilità

4° TEMA

Tema	1 INCONTRO	2 INCONTRO	3 INCONTRO
CAMBIAMENTO	PF:	PF: Maggiore conoscenza	PF: Crescita Imparare Idee Argomenti Volontà
	PD: Resistenza al cambiamento	PD: Scetticismo Fattibilità	PD: Volontà

5° TEMA

TEMA	1 INCONTRO	2 INCONTRO	3 INCONTRO
CLIMA	PF:	PF: entusiasmo	PF: Rilassatezza Attenzione Accoglienza Essere riconosciuto
	PD: Critica Disistima Non rispetto dell'unicità	PD:	PD:

Osservazioni finali

Nel corso dell'intervento formativo il gruppo ha attivato un movimento evolutivo:

Verso quale direzione?

Risorsa centrale appare essere LA COLLABORAZIONE: da assenza di dialogo al confronto tra le parti organizzative, condivisione e partecipazione (cambiamento clima).

L'intervento formativo ha permesso di far emergere le POTENZIALITA' progettuali del gruppo: definire un obiettivo ed un metodo consente di attivare un processo di definizione di identità di gruppo.

Dalla resistenza al cambiamento, alla messa in discussione, alla crescita e alla formulazione di nuove idee.

Proposte di cambiamento:

- Esplicitazione di regole comuni e condivise che possano essere utili per avere delle linee guida a cui è possibile uniformarsi;
- Costruzione di uno spazio comune di monitoraggio e di confronto tra i membri del gruppo;
- Progettazione di uno spazio di lavoro sui vissuti emotivi connessi alla pratica lavorativa con gli utenti per facilitare i processi relazionali.

Chiusura: Il gioco della valigia

“Dopo questa esperienza mi sento più...”



- Partecipazione
- Sempre avanti
- Motivata nella crescita
- Piena di domande
- Confusamente speranzosa
- Leggero
- Confusa
- Motivata

Conclusioni

Potenzialità di cambiamento organizzativo emerse al termine dell'intervento:

- **Capacità a collaborare**
- **Mentalità progettuale**
- **Possibilità di avere una vision comune**
- **Possibilità di utilizzare gli strumenti proposti durante le esercitazioni in aula per la riorganizzazione del lavoro**
- **Miglioramento del clima e della comunicazione rispetto all'inizio dell'intervento formativo**
- **Interrogativi e domande dei diversi membri del gruppo che diventano “motore” per avviare il cambiamento**
- **Individuazione di focus di cambiamento da cui partire**