

TERZO CONVEGNO EUROPEO
DI TERAPIA BREVE STRATEGICA E SISTEMICA

Arezzo, 11 Novembre 2007

QUARTA GIORNATA

Caso aziendale: “UN INTERVENTO DI PROBLEM SOLVING STRATEGICO MASCHERATO: LA FORMAZIONE STRATEGICA”, Dr. Roberta **Prato Previde**

Vorrei raccontarvi quest'esperienza fatta col Prof. Nardone come gruppo change strategies, le mie colleghe Roberta Mariotti e Giovanna Bianchi hanno iniziato ad accennarvi qualcosa a proposito di change, change è la divisione operativa aziende del centro di terapia breve strategica. Come voi sapete l'approccio breve strategico è nato e si è sviluppato prevalentemente in ambito clinico ma non mancano le esperienze in ambito aziendale e organizzativo al punto che nel marzo del 2005 è stata fondata un'unione operativa aziende appunto change di cui faccio parte insieme ad alcuni colleghi qui presenti in sala. Chi siamo siamo un network di persone che hanno diverse esperienze in ambito prevalentemente di consulenza, formativo, di coaching, quindi ci chiamano i nostri colleghi clinici, ironicamente, gli organizzativi nel senso che non necessariamente siamo psicologi. Che cosa facciamo, fondamentalmente promuoviamo l'utilizzo e la diffusione dell'approccio breve strategico evoluto nei contesti organizzativi, per far cosa, per migliorare la performance delle organizzazioni e delle persone facendo quello che abbiamo imparato a fare alla scuola di Arezzo ossia interventi di problem solving strategico comunicazione strategica e coaching strategico. In altre parole cerchiamo di costruire con i nostri pazienti le soluzioni apparentemente semplici per problemi complessi come sono spesso i problemi di carattere aziendale. In particolare nel caso che vi presento voglio cominciare a dirvi qualcosa ma qualcosa lo voglio tenere mascherato a proposito del cliente. Il cliente è un'azienda multinazionale che ci ha chiamati perché si è trovata ad affrontare un momento di cambiamento e di incertezza ossia giravano voci di un possibile cambio di proprietà. Come potete immaginarvi, non c'è bisogno di essere esperti di fusioni e acquisizioni per immaginarsi che la voce di un cambio di proprietario non solo è un esempio di cambio organizzativo ma anche una fase di incertezza che spesso causa nelle persone ansia e preoccupazione. Charles ci ha chiesto di intervenire sui dirigenti di secondo livello aiutandoli a gestire l'incertezza e il cambiamento. Abbiamo detto la committenza inizialmente era della direzione e poi come vedremo alla fine del percorso sono stati gli stessi partecipanti cioè i dirigenti che ci hanno chiesto poi di continuare il percorso. Abbiamo già detto qual era la richiesta, supportare l'organizzazione nel cambiamento e attraverso lo sviluppo delle competenze dei dirigenti; competenze sulla gestione del proprio ruolo nel cambiamento. Intervento di problem solving strategico mascherato. Perché mascherato, perché per utilizzare la terminologia...la terapia dell'azienda malata a un intervento di consulenza diretta abbiamo preferito invece la formazione

strategica. Quindi riprendendo brevemente le tre tipologie di cambiamento che ci ha presentato ieri il professor Nardone noi abbiamo introdotto e facilitato un cambiamento geometrico esponenziale quindi il terzo tipo di cambiamento che avete visto ieri però attraverso la formazione, formazione su che cosa, formazione e quindi apprendimento delle tecniche di problem solving di dialogo strategico e di gestione di se stessi e del proprio ruolo ossia il coaching strategico. Il titolo del progetto era cambiare per conoscere. Non c'è bisogno che mi dilunghi su questo, sapete benissimo che è la logica non solo della ricerca intervento ma anche dell'approccio strategico e dell'approccio strategico evoluto. Parafrasando il titolo del progetto che è stato estremamente efficace ed efficiente per efficiente vi dirò che è stato articolato su 3 giornate che si sono svolte nel 2007 quindi parafrasando il titolo del progetto cambiare per conoscere in tre momenti e in tre modi diversi ma connessi fra di loro. Ossia in prima giornata: cambiare per conoscere il contesto organizzativo attraverso l'apprendimento e l'utilizzo delle tecniche di problem solving strategico. La seconda giornata: cambiare per la comunicazione e le relazioni tra colleghi con i propri capi e con i propri collaboratori attraverso il dialogo strategico. E in fine la terza e per il momento ultima giornata: cambiare per conoscere se stessi attraverso il coaching strategico. Dicevamo abbiamo scelto questo esempio appunto perché ci sembrava interessante come sintesi di efficacia ed efficienza, il problem solving evoluto è stato utilizzato non solo come consulenza di processo ma al contempo anche come contenuto. Cosa abbiamo fatto in prima giornata, abbiamo detto le tecniche del problem solving strategico dopo esserci accertati di avere in aula persone che lasciatemi passare il termine entrano comunque nella stanza dei bottoni ossia tutti quei dirigenti che posso influire e impattare sul cambiamento in atto, abbiamo iniziato a introdurre le tre tecniche del primo stadio di problem solving, e abbiamo iniziato dal come peggiorare, non vi spiego naturalmente la tecnica perché non solo la conoscete perfettamente ma abbiamo già visto prima, volevo mostrarvi qualcuno degli elementi che sono emersi dall'applicazione del come peggiorare. In particolare vi segnalo che l'asterisco sta ad indicare le tentate soluzioni messe in atto da questi dirigenti o dai collaboratori o più in generale dall'organizzazione. I numeri accanto ai diversi item li ritroveremo poi nei gradini dello scalatore. Come vedremo poi noi abbiamo proceduto iniziando dal come peggiorare poi abbiamo fatto lo scenario e mettendo insieme i pezzi dell'inferno e del paradiso abbiamo costruito insieme ai dirigenti lo scalatore che li portasse ad un obiettivo che era quello di incrementare le vendite dall'8,7% al 10% in un arco temporale di 5 anni. Quindi questi sono gli elementi del come peggiorare. Passiamo invece alla fantasia sfrenata dello scenario dove sono emersi tutta una serie di elementi e vorrei portare la vostra attenzione proprio sul fatto che l'incertezza, il cambiamento, il momento di demotivazione preoccupazione, la potenza dello scenario li ha portati a sognare cose meravigliose e come potete notare molto sul versante comunicazione e relazione. Anche in questo caso i numeri a fianco indicano i gradini dello scalatore. L'obiettivo l'avevamo già detto, incrementare le vendite da oltre l'8 % a oltre il 10% in 10 anni, e qui vedete riportati (2:59:22) i diversi elementi tratti dallo scenario e da come peggiorare. Non abbiamo tempo di concentrarci su ciascun item ma vorrei portare la vostra attenzione su due punti. Allora il primo punto è che rispetto ad altri strumenti, altre tecniche programmazione tipo, giusto per citarne uno la VBS, lo scenario ha la caratteristica di seguire logiche non ordinarie e il suo punto caratteristico è anche proprio il fatto di cominciare dalla vetta della montagna. Immagino che per chi fosse qui presente in sala e amasse Steve Cowee questa non è una novità, in quanto Cowee, ci diceva inizia pensando dalla fine. Dove sta allora l'altra caratteristica nell'uso di questa tecnica in ambito organizzativo. Come dire l'uso di una scala apparentemente quantitativa, cioè i gradini ascendere dal 10 all'uno ma per indicare degli elementi squisitamente indicativi e relazionali. Questo spesso immagino possa

suscitare qualche perplessità e qualche obiezione del tipo: non è abbastanza preciso, quantitativo. Se vi fosse venuto questo dubbio vorrei dirvi che da un lato sapete bene che ciascun gradino dello scalatore si potrebbe entrare nel dettaglio spaccettandolo in un ulteriore scalatore e poi vi ricordo che la logica che ci ha guidato è proprio quella del cambiare per conoscere e nel momento in cui i partecipanti hanno iniziato, e questo era il compito che avevamo dato alla chiusura della prima giornata, hanno iniziato a compiere alcune azioni, in direzione del primo gradino dello scalatore, fondamentalmente cercare di rendere a qualcuno il pezzo di formazione sotto la propria responsabilità più efficiente e cercare di rendere più armonica la relazione tra loro, questi piccoli cambiamenti implementati li hanno portati a conoscere come procedere nel percorso. Quindi dicevamo ci siamo lasciati in prima giornata con il compito di svolgere il primo gradino dello scalatore. Seconda giornata: cambiare per conoscere dialogando, ossia l'applicazione del dialogo strategico per poter supportare questi dirigenti nella gestione delle relazioni e delle riunioni. Non entro più di tanto nel merito del dialogo vi ricordo qual è il processo e qui ne abbiamo iniziato a presentare ai partecipanti il processo del dialogo strategico dalle domande ad illusione di alternativa di risposta più ampie, più generiche iniziali fino ad arrivare al punto di rottura e a generare il cambiamento come una scoperta congiunta. A questo proposito volevo illustrarvi un esempio di un dialogo condotto con un partecipante. La finalità naturalmente la presentazione grafica naturalmente non è quella di farvi gustare le sottigliezze e la ricercatezza del dialogo strategico ben condotto ma gustarvi graficamente la radice, l'algoritmo del dialogo strategico e credo che questo possa essere interessante perché anche se non ci soffermiamo molto su quest'aspetto si è partiti dalla richiesta di un partecipante su come farsi assumere un collaboratore e attraverso il percorso del dialogo strategico il partecipante è arrivato a comprendere che il problema non era tanto come farsi assumere un collaboratore ma come riuscire a persuadere il proprio capo che l'assunzione di un collaboratore sarebbe stato un profitto e una risorsa invece che esclusivamente un costo. Ed eccome come da un dialogo strategico se n'è sviluppato un secondo che è stato appunto lo sviluppo da un punto di rottura in poi e che ha portato i partecipanti a realizzare; come voi sapete nel dialogo strategico (3:04:26) si arriva al cambiamento come scoperta congiunta, a realizzare che la soluzione, farsi assumere una persona, sarebbe stata proprio quella di chiedere aiuto al proprio capo invece di convincerlo come aveva cercato di fare fino a quel momento. E siamo arrivati alla terza giornata dell'intervento, la terza giornata era dedicata al coaching strategico, perché coaching strategico, perché avevamo pensato, d'accordo con la committenza e con i partecipanti che lavorare su se stessi per questi 17 dirigenti sarebbe stato importante sia dal punto di vista personale che professionale perché li avrebbe aiutati nella gestione delle relazioni non solo con se stessi ma anche con gli altri e anche con il resto dell'organizzazione. Non entro nel dettaglio del coaching strategico oggi pomeriggio lo sperimenterete direttamente con il professor Nardone, ma volevo sottolinearvi un aspetto e cioè un altro mascheramento dell'intervento di problem solving strategico è stato non solo quello di fare problem solving mascherato come formazione ma che come spesso succede in azienda avendo a che fare con dirigenti, ma che mascherata da formazione, non viene chiamata formazione ma coaching, perché non è così facile convincere dei dirigenti di avere ancora bisogno di formazione, mentre l'idea del coaching è sicuramente più accattivante. In particolare per quanto riguarda cambiare se stessi per conoscersi e per gestire meglio il cambiamento, quindi la terza giornata sul coaching, abbiamo fatto lavorare i partecipanti non solo sulle proprie risorse come sempre avviene negli interventi di coaching non strategici, ma li abbiamo fatti lavorare per come dire liberare le risorse bloccate. In questo senso è stato possibile proprio perché, come vedrete oggi pomeriggio, il coaching strategico può essere condotto solo come processo in assenza di contenuto

e i 17 dirigenti hanno lavorato insieme senza correre il rischio di esporsi troppo tra di loro portando contenuti professionali e personali. Altro elemento è che andando in questa giornata li abbiamo aiutati dalla ricerca della tentata soluzione ridondante all'identificazione dello stratagemma di cambiamento e poi le hanno iniziato a mettere in pratica nel periodo successivo. Così la terza giornata del nostro percorso, cambiare per conoscere si è conclusa inviando a ciascuno dei partecipanti in forma personale e riservata naturalmente, una scheda di feedback nella quale veniva ripercorso in breve il percorso di coaching, dalle tentate soluzioni alle sensazioni di base che ci stavano sotto fino allo stratagemma suggerito per l'impasse... Risultati, abbiamo detto e spero che il tenente colonnello mi perdonerà, inizialmente nel nostro progetto la committenza era la direzione. Confrontandoci con la committenza verificando quali erano i risultati, gli elementi che ci ha portato e sottolineato sono fondamentalmente questi: un maggiore entusiasmo e una maggiore partecipazione e determinazione dei partecipanti quindi di questi dirigenti nello stabilire e nel raggiungere gli obiettivi, Si diceva forse vi ricorderete all'inizio, momento di passaggio, momento di incertezza, notizie che girano per il cambio di proprietà e quindi una serpeggiante demotivazione che quindi alla fine dell'intervento si è trasformata in un maggior entusiasmo e partecipazione. Per quanto riguarda l'affrontare i problemi organizzativi, la cosa che la committenza ha notato è che vengono utilizzate le tecniche del problem solving strategico che avevamo insegnato ai partecipanti in aula. Il clima, vi ricordate come molti degli elementi dello scalatore erano prevalentemente di carattere relazionale, il clima è migliorato, e i partecipanti hanno dimostrato interesse e curiosità per proseguire il percorso tanto che se all'inizio la committenza era Charles, al termine del percorso sono stati i dirigenti stessi a chiedere di proseguire nell'intervento e ci hanno chiesto nello specifico un approfondimento del dialogo, un approfondimento sulle resistenze al cambiamento e di proseguire con il coaching sia individuale che di gruppo, e in questo senso i clienti partecipanti sono diventati a loro volta committenti. Per concludere volevo parafrasare una frase di Giorgio Nardone dicendo che ricollegandomi così al discorso dell'intervento mascherato. “ La vita organizzativa non è un problema da risolvere ma un mistero da svelare”.