

Dalla gestione dei conflitti alla riorganizzazione dei processi di lavoro

MANUELE MESSINEO

m.messineo@europartnersnetwork.eu

GAETANO FASANO

g.fasano@europartnersnetwork.eu

CRISTIAN MARRAS

c.marras@europartnersnetwork.eu



Anno MMXV



Introduzione

Le organizzazioni vivono in questo momento storico, particolarmente delicato e fortemente dinamico in termini di mercato e politiche per il lavoro, da un lato la preoccupazione legata alla gestione della moltitudine di criticità derivante dalla crisi e dall'altro una spinta al miglioramento e alla ottimizzazione delle performance lavorative a tutti i livelli organizzativi.

Le concezioni del “posto di lavoro” come simulacro di sicurezza, stabilità e non-cambiamento hanno ceduto il passo a una realtà radicalmente diversa, restituendo una prospettiva in cui le risorse umane saranno sempre più autonome e indipendenti nella gestione dei propri obiettivi, della propria identità di ruolo e, soprattutto, della responsabilità che da esso ne deriva. Dal lato delle organizzazioni si evidenzia, invece, la responsabilità derivante dal ruolo di gestore del processo lavorativo che delega autorevolmente i compiti, garantendo supporto nella gestione delle relazioni e fornendo le linee guida su metodologia e strumenti.

In questa dinamica occorre fare un distinguo tra organizzazioni pubbliche e private. Le organizzazioni private hanno vissuto per prime questa dinamica di cambiamento e il processo di trasformazione sembra essere già consolidato sebbene non definitivamente metabolizzato, mentre nelle organizzazioni pubbliche il processo è in atto.

Per queste ultime il cambiamento corrisponde all'evoluzione del lavoro, delle strutture organizzative e relazionali in un'ottica di miglioramento e razionalizzazione dei servizi erogati, tenendo sempre presenti i bisogni della comunità. In questo panorama le risorse umane si trovano a dover gestire un cambiamento di prospettiva importante in termini di energie e crescita professionale.

Il panorama di evoluzioni, cambiamenti, incertezze sul futuro, sfide sempre più impegnative e coinvolgenti, implica per le risorse umane la consapevolezza di sé e delle proprie risorse, delle proprie responsabilità, dei punti di forza e dei limiti, vale a dire tutti gli elementi fondamentali per una gestione positiva e cosciente del proprio vissuto lavorativo.

Questo Paper è l'occasione per ripercorrere un'esperienza fruttuosa in termini umani e metodologici. Viene offerta la testimonianza di un intervento nelle organizzazioni pubbliche sulle tematiche fondamentali appena descritte. Verrà illustrato il percorso di avvicinamento alla realtà pubblica e di gestione dell'aula con un'attitudine sperimentale e un approccio mentalmente aperto. La forza dell'intervento risiede quindi nei seguenti aspetti:

- Approccio sperimentale;
- Metodologia formativa esperienziale;
- Apertura, flessibilità e dialogo paritario tra le parti in gioco;



- Coinvolgimento del gruppo dei partecipanti.;
- Rispetto e integrazione tra i formatori.

Nella prima parte si illustrerà l'antefatto, ossia il momento in cui si è venuti in contatto con l'amministrazione Pubblica, e quali erano le iniziali aspettative del committente in termini di futuro comportamento organizzativo dei destinatari. Da questa fase si arriverà alla razionalizzazione della richiesta da parte dei formatori attraverso un'analisi che ha gettato le basi, in termini teorico metodologici, della fase operativa. Saranno enunciate le fonti di letteratura scientifica da cui si è deciso di attingere per impostare, in maniera poi libera e svincolata, l'iter formativo.

Uno degli aspetti su cui si è investito in modo particolare, e su cui si vuole focalizzare l'attenzione di chi legge, è l'eterogeneità e la capacità integrativa dei due formatori coinvolti, afferenti da aree e percorsi diversi (dalla consulenza organizzativa alla formazione alla gestione nonviolenta dei conflitti nell'ambito della politica attiva, dalla ricerca in ambito ISFOL alla formazione sulla gestione e animazione creativa dei gruppi di lavoro). Il risultato di successo dell'intervento trova in questo fattore uno dei primi elementi in termini di importanza. L'intervento formativo ha visto nella capacità di interscambio e integrazione dei formatori uno dei punti di forza su cui si è costruito il dialogo necessario ad integrare l'efficacia del percorso.

L'aspetto di merito legato all'intervento è quello della conoscenza e sperimentazione della gestione del conflitto insito nella convivenza, condivisione e gestione comune del lavoro, degli obiettivi organizzativi, e del riconoscimento dei ruoli reciproci e degli elementi comunicativi connessi alla vita organizzativa.

Sarà riservato all'interno del Paper uno spazio utile a descrivere il gruppo dei destinatari. Un elemento caratterizzante, infatti, è stato l'eterogeneità in termini di background scolastico/formativo, in termini di età e di ruoli organizzativi.

Questo è stato un elemento a cui i formatori hanno dato particolare peso in fase di definizione del metodo di lavoro, perché quanto più è eterogeneo il gruppo tanto più il lavoro di lettura dell'organizzazione, ascolto iniziale e confronto tra i formatori risulta essere determinante e discriminante per la buona riuscita l'intervento.

Un capitolo sarà riservato alla scelta del metodo, degli strumenti, alla motivazione di queste scelte e alla loro descrizione. Il lavoro del formatore facilitatore si caratterizza per essere un lavoro in larga parte dedicato alla creatività. Gli strumenti utilizzati in questo lavoro si caratterizzano per essere flessibili, efficaci e orientati alla stimolazione della partecipazione attiva del gruppo.

Sarà lasciato spazio alla descrizione del percorso, alla sua evoluzione e agli esiti. Le risultanze verranno analizzate dal punto di vista sia quantitativo sia qualitativo andando ad approfondire i risultati dei questionari di gradimento e del follow-up con l'obiettivo di descrivere quanto l'intervento abbia prodotto, in termini di comportamento, dal punto di vista organizzativo e personale.



Infine, i due formatori lasceranno una testimonianza del percorso affrontato con i partecipanti dal loro punto di vista, facendo riferimento agli aspetti emotivi e razionali vissuti durante questa esperienza.

Vale la pena sottolineare che, benché si faccia riferimento ad un caso specifico, il percorso illustrato è opportunamente replicabile presso altri luoghi di lavoro (Pubblica Amministrazione, settore privato, No Profit; realtà di piccole, medie o grandi dimensioni), adeguatamente ricalibrato rispetto allo specifico contesto in cui si opera.

Il contesto

Il contesto nel quale si è operato può essere descritto mediante due elementi distinti ma fortemente connessi: la tipologia di realtà lavorativa presso la quale si è intervenuti e le caratteristiche dei partecipanti¹ al percorso formativo (es. numero, ruoli, età, sesso).

Tali elementi, pur distinti, sono fortemente connessi. Non va trascurato, infatti, il forte condizionamento che la tipologia di struttura lavorativa, con le premesse culturali che essa connota, può generare sui lavoratori e sul loro approccio sia al lavoro sia alle dinamiche di gruppo.

Per quanto riguarda la realtà lavorativa, il laboratorio è stato realizzato per la Pubblica Amministrazione; in particolare, presso una struttura di un Ente Locale preposta ad informare e sensibilizzare i cittadini in materia ambientale. Il contesto, pertanto, è risultato atipico, nel senso che interventi formativi legati alla gestione dei conflitti e delle dinamiche di gruppo sono in genere richiesti nel settore profit e raramente i dirigenti della Pubblica Amministrazione sono interessati a lavorare sulle cosiddette *soft skills*.

Per quanto riguarda, invece, le caratteristiche dei partecipanti, si è lavorato con un gruppo di circa 20 dipendenti con contratti a progetto, assunti da circa un anno presso la struttura.

La fascia di età interessata è andata dai 20 ai 50 anni, con una prevalenza tra i 25 ed i 30 anni. I titoli di studio variabili tra il diploma superiore e la laurea in differenti materie.

Per quanto riguarda il genere, si è vista una leggera prevalenza del genere femminile (66% dei partecipanti erano donne).

Mentre, per ciò che riguarda i ruoli ricoperti, i partecipanti provenivano da aree differenziate:

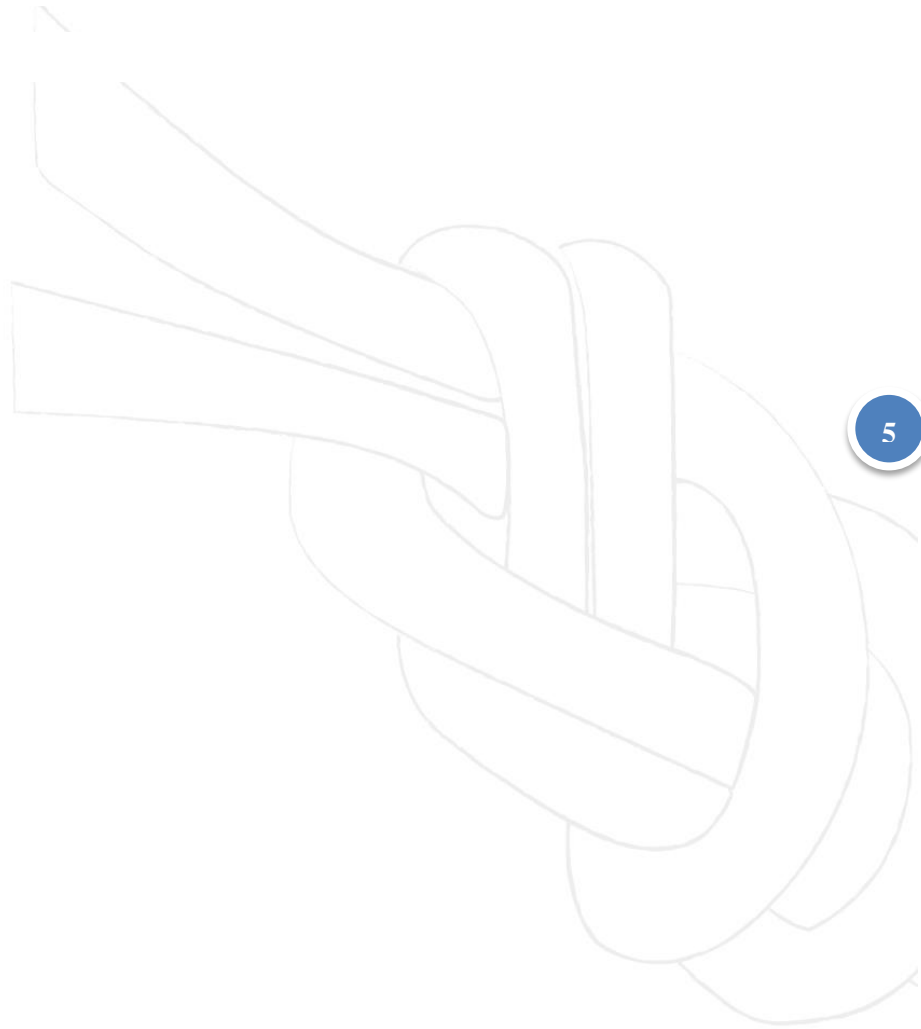
- Educazione ambientale nelle scuole;
- Formazione ed informazione tecnica in materia di energie prodotte da fonti rinnovabili;

¹ Qui e di seguito si utilizzerà il genere maschile per semplificazione. Si intende, comunque, far riferimento sia al genere maschile sia al genere femminile.



- Assistenza e valutazione di progetti tecnici (front e back office);
- Amministrazione;
- Information Technology.

Va ricordato, infine, che la partecipazione al percorso è stata libera; non era pertanto obbligatorio partecipare. Trattandosi, però, di lavoratori con contratto a progetto, vale la pena domandarsi se effettivamente ci sia stata libertà di partecipazione o se i dipendenti si siano sentiti in obbligo di rispondere affermativamente all'invito. Considerando la presenza ed il livello di attivazione dei partecipanti durante l'intero percorso, si ritiene che, anche qualora fossero entrati con spirito non pienamente "volontaristico", i partecipanti abbiano scelto in autonomia di continuare a collaborare attivamente al processo formativo.



Gli obiettivi dell'intervento

Gli obiettivi esplicitati sia nell'offerta tecnico economica sia con il gruppo sono stati i seguenti:

- sviluppare nei partecipanti la capacità di vivere in maniera critica e consapevole nel contesto lavorativo, creando competenze per riconoscere le situazioni di conflitto e le proprie ed altrui modalità di gestione;
- sviluppare nei partecipanti la capacità di lavorare in gruppo e leggere/gestire le dinamiche relazionali ed organizzative che sorgono nel momento in cui si deve perseguire un obiettivo lavorativo comune;
- sviluppare nei partecipanti la capacità di riconoscere l'interesse privato (dell'individuo) e l'interesse pubblico (del gruppo/organizzazione) e, ove possibile, proporre soluzioni in grado di soddisfarli entrambi;
- mettere a disposizione dei partecipanti strumenti per una gestione costruttiva dei conflitti nella vita quotidiana privata e lavorativa.

In fase di raccolta ed analisi dei fabbisogni, la committenza (intesa come il dirigente pubblico che ha commissionato il percorso) ha richiesto che fosse perseguito un ulteriore obiettivo: sviluppare nei partecipanti il senso di responsabilità e prestigio derivante dal lavorare in una Pubblica Amministrazione.

Si è ritenuto opportuno non accettare questa richiesta, in quanto un percorso formativo di breve durata come quello proposto non avrebbe potuto incidere su un contesto socio culturale innegabilmente diffuso nella Pubblica Amministrazione e che vede spesso nel posto di lavoro più un luogo sicuro per difendersi dalle "insidie" della flessibilità che un luogo in cui esercitare e supportare il "senso dello stato" e l'attenzione alla collettività.

Con ciò non si pensi che non crediamo nelle grandi possibilità che la Pubblica Amministrazione offre in termini di sviluppo socio culturale della collettività, ma riteniamo che assumerci la responsabilità di trasformare quel tipo di contesto lavorativo nell'arco di cinque incontri, sarebbe stato un atto superficiale e non professionale. La situazione sarebbe stata diversa, invece, se l'intervento formativo si fosse configurato come un processo di accompagnamento di lungo periodo e, comunque, anche in questo caso l'obiettivo sarebbe stato estremamente sfidante.

In buona sostanza, riteniamo che un accordo diretto con la committenza ed una chiara condivisione degli obiettivi perseguibili sia la chiave per avviare un percorso proficuo.

Il percorso formativo



Il percorso formativo ha visto l'alternarsi, secondo un'agenda² definita dai formatori, di varie metodologie formative:

- *Training*;
- Facilitazione;
- Lezione frontale;
- Video;
- Drammatizzazione.

Il *Training* è una metodologia che prevede l'utilizzo del gioco come strumento di apprendimento esperienziale, nella convinzione che la sperimentazione diretta dei temi affrontati dia un valore aggiunto rispetto al semplice trasferimento di contenuti ed informazioni. Nel *Training* il gioco diventa strumento essenziale per far sì che le persone siano libere di esplorare le proprie e le altrui dinamiche, di rischiare pur rimanendo in una situazione adeguatamente protetta. Dopo l'esperienza di gioco, vengono aperti "spazi" di confronto di gruppo per condividere quanto emerso durante l'esperienza di gioco sia su piano di vissuto personale sia su un piano relazionale e di interazione con l'altro durante il gioco (*dall'esperienza alla consapevolezza*).

Per facilitazione, nel presente documento, si intende un'azione di accompagnamento dei gruppi durante processi decisionali e di condivisione attraverso l'impiego di tecniche (es. brainstorming, World Cafè, Open Space Technology, analisi SWOT, giochi per l'ice breaking), azioni (es. interventi inerenti la metodologia o la gestione del processo decisionale³, discussioni in sottogruppi) e strumenti (es. lavagna a fogli mobili, post it)⁴.

La facilitazione è stata utilizzata prevalentemente nelle fasi di condivisione dei punti di vista, per supportare la libera espressione ed il confronto, per quanto possibile, aperto. Ovviamente, siamo consapevoli che in ogni forma di attività di gruppo esiste sempre la libertà di partecipare a vari livelli (esponendosi, giocando liberamente, esprimendo i propri vissuti emotivi o rimanendo semplicemente ad ascoltare) anche nel caso dell'utilizzo di metodologie partecipative. La differenza sostanziale rispetto a percorsi formativi più "canonici" è che, nel presente percorso, la libertà di scegliere la propria forma di partecipazione è stata una "regola" esplicitata all'avvio del percorso.

² Per agenda si intende il percorso predefinito in cui si susseguono gli strumenti che il formatore intende adottare per raggiungere gli obiettivi formativi. In taluni contesti è definito anche come *road map*.

³ Es. darsi il turno nella parola, non interrompere chi parla, riprendere chi si dilunga o va fuori tema, fissare e ricordare i tempi della discussione, disporsi in cerchio o in altri modi che si presume possano agevolare un certo tipo di interazione, prendere appunti, esercitare forme di ascolto attivo.

⁴ La definizione di facilitazione è mutuata da "Metodo del consenso, cultura della pace e processi partecipativi" di Roberto Tecchio ("I Quaderni - dalla ricerca all'azione" del Centro studi Difesa Civile - <http://www.pacedifesa.org>).



Le lezioni frontali sono state utilizzate per esporre alcuni temi chiave riguardanti, in particolar modo, la comunicazione interpersonale ed hanno sempre previsto un approccio partecipativo, attraverso il costante stimolo dei partecipanti ad intervenire per esporre dubbi o punti di vista.

I video sono stati impiegati per lavorare sui processi di comunicazione interpersonale e per attivare una dinamica di osservazione “esterna” sulle effettive modalità verbali e non verbali messe in atto nell’atto del comunicare. Ciò con l’obiettivo di allenare i partecipanti a leggere i vari livelli della comunicazione e di condividere la premessa che *“non si può non comunicare...E neppure possiamo dire che la comunicazione ha luogo soltanto quando è intenzionale, conscia, o efficace”*⁵. Ovviamente, siamo consapevoli che anche nell’atto dell’osservare c’è un’assenza di oggettività e che il punto di vista condiziona fortemente l’immagine di ciò che si osserva (oltre che l’oggetto stesso dell’osservazione).

La drammatizzazione è stata utilizzata per lavorare sulla trasformazione dei conflitti realmente vissuti dai partecipanti. In particolare è stato utilizzato il Teatro Forum, strumento del Teatro dell’Oppresso⁶ che *“stimola gli spettatori a diventare protagonisti della trasformazione dei conflitti sociali rappresentati, con l’obiettivo di raccogliere idee e strategie creative che potranno poi essere utilizzate nella vita reale. E’ un modo per confrontarsi, riflettere, immaginare insieme un cambiamento che parte dall’azione ed utilizza la teatralità che tutti noi abbiamo a disposizione”*⁷.

Vale la pena, inoltre, di sottolineare che, nell’ottica del “doppio pilotaggio”⁸, l’agenda ha costituito un riferimento non rigido per i formatori, ma variabile in virtù delle dinamiche che si sono attivate nel gruppo di partecipanti.

Il percorso formativo, svolto durante cinque incontri settimanali di circa quattro ore ciascuno, si è sviluppato secondo le seguenti fasi:

⁵ Tratto da “Pragmatica della comunicazione umana” di P. Watzlawick, J. Helmick Beavin e D.D. Jackson – Casa Editrice Astrolabio.

⁶ Il Teatro dell’Oppresso è *“un metodo teatrale inventato e sviluppato da Augusto Boal negli anni '60, prima in Brasile e poi in Europa, e ora diffuso in tutto il mondo, che usa il teatro come linguaggio, come mezzo di conoscenza e trasformazione della realtà interiore, relazionale e sociale.”* (tratto da *“Cos’è il Teatro dell’Oppresso”* scritto dalla Cooperativa Sociale Giolli - <http://www.giollicoop.it>).

⁷ Tratto dal sito dell’Associazione “Livres Como O Vento”, Centro di Sperimentazione del Teatro dell’Oppresso e dei teatri di impegno civile (<https://livrescomovento.wordpress.com>)

⁸ Per “doppio pilotaggio” si intende un approccio alla formazione durante il quale il formatore in prima battuta guida il gruppo attraverso un’agenda/processo che può essere modificato a seconda della direzione che il gruppo indica (consciamente o inconsciamente), per poi tornare ad una guida del formatore in una sequenza di cambiamento costante di “pilota” alla guida del processo formativo. *“Il trainer non è un secondino che controlla e imprigiona l’agenda in una gabbia di ferro. E’ un terzino che se la gioca.”*(tratto da *“I dilemmi (diletti) del gioco – Manuale di training”* di Enrico Euli – Edizioni la meridiana).



- Riconoscere i conflitti.
- Il proprio “stile” nel conflitto.
- Comunicazione e potere.
- Esplorazione di modalità alternative nella gestione dei conflitti.
- La gestione delle riunioni di lavoro.

Riconoscere i conflitti

Il primo passo svolto è stato quello di costruire mappe e linguaggi condivisi da tutto il gruppo, formatori inclusi. L’idea alla base di questa fase non è stata tanto quella di creare una sintesi, quanto quella di costruire un ampio scenario in cui fossero inclusi tutti i punti di vista legati alla definizione di conflitto. Una sorta di punto di partenza da tener in considerazione nello sviluppo delle fasi successive.

Tra i principali strumenti utilizzati in questa fase:

✓ *Foto-linguaggio “Il conflitto”*

Ai partecipanti è stato chiesto di scegliere un’immagine (o essere scelti/colpiti da un’immagine) che rappresentasse la parola conflitto. Con le immagini è stata poi costruita una “mappa” per rappresentare il punto di vista del gruppo nel suo complesso, con affinità e differenze. In questo modo si è cercato di svelare e condividere le premesse ed i pregiudizi che ciascuno di noi ha. La scelta delle immagini, vale a dire di un linguaggio analogico (che si basa, cioè, sulla somiglianza tra gli strumenti di supporto e le grandezze rappresentate, mantenendo un rapporto di analogia con i fenomeni e gli oggetti che designa e trasmette), consente di dare spazio all’interpretazione e alla scelta soggettiva della “parola”, alla significazione soggettiva dell’immagine, nell’ottica dell’inclusione e del confronto tra le differenze.

Il linguaggio analogico ha consentito di vedere (nel vero senso della parola, trattandosi di immagini) i “sottotesti” non sempre espressi.

✓ *Mappe mentali*

Ideate dal cognitivista inglese Tony Buzan, le mappe mentali sono state originariamente utilizzate come strumento di appunti e, come tali, vengono oggi ancora spesso utilizzate, seguendo, in molte circostanze, un percorso di tipo deduttivo. Più recentemente l’utilizzo delle mappe mentali ha supportato le attività dei gruppi di lavoro al fine di favorire una riflessione condivisa su alcuni temi/questioni di portata generale. Nel corso degli incontri, in fase esplorativa, l’utilizzo della mappa mentale ha seguito un procedimento tipicamente induttivo e ha avuto la funzione di valorizzare le espressioni più intuitive derivanti da processi evocativi. L’utilizzo della mappa mentale ha permesso di attivare meccanismi di interazione e processi di integrazione di esperienze differenti ed è stato finalizzato a promuovere una definizione congiunta del concetto preso in esame, esplorando diverse possibili espressioni condivise.



Attraverso la mappa mentale è stata effettuata un'analisi concettuale su due livelli differenti: verticale (o in profondità) ed orizzontale (o comparativa). Si è cercato in primo luogo di estrapolare le diverse dimensioni di senso e i contenuti specifici di ciascuna macrocategoria di analisi e, successivamente, di effettuare un'analisi di tipo comparativo orientata all'individuazione dei cosiddetti *overlapping concepts* (ossia sovrapposizioni o somiglianze) tra le diverse macrocategorie di senso, nonché di eventuali discrepanze e differenze. Si è scelto a volte, infatti, di far esprimere i partecipanti su un concetto iniziale per poi aggiungere una parola caratterizzante.

Le mappe mentali sono state utilizzate anche nelle fasi successive del percorso, in particolare nei momenti di dopogioco o *debriefing*⁹.

Ciò che è emerso in questa fase è che, in genere, al conflitto vengono associate valutazioni negative. Per noi, invece, è importante guardare al conflitto come ad un'occasione di crescita, in termini individuali e soprattutto relazionali. Il conflitto, non è né positivo né negativo, semplicemente è. Il modo in cui viene gestito può determinare, questo sì, un'evoluzione nella relazione o la sua distruzione.

Il proprio "stile" nel conflitto

Dopo aver condiviso le premesse, si è iniziato a lavorare sul proprio "stile" nella gestione dei conflitti. Ciascuno di noi, infatti, attiva automaticamente un comportamento prevalente nel momento in cui si trova in una situazione di conflitto. Il concetto di automatismo non è per noi legato a caratteristiche innate, ma si sviluppa con il tempo in virtù delle dinamiche relazionali presenti nei differenti contesti in cui viviamo e cresciamo (es. famiglia, amicizie, comunità, nazione). Inoltre, possiamo riconoscere uno stile prevalente, il che non vuol dire che si agisca sempre nello stesso modo; lo stile può cambiare in virtù della specifica relazione nella quale siamo coinvolti.

Tra i principali strumenti utilizzati in questa fase:

✓ *Seduti sul conflitto*

Il trainer fa allontanare il gruppo e posiziona nello spazio alcune sedie. Su ognuna di esse viene messo un cartello che descrive un comportamento che può essere assunto in situazioni di conflitto (es. aggressività, passività, fuga, compromesso spartitorio). Ai partecipanti viene quindi chiesto di sedersi sulla sedia che ritengono rappresenti al meglio il proprio atteggiamento abituale. Nel caso in cui più persone scegliessero

⁹ Per dopogioco o debriefing si intendono gli "spazi" di confronto di gruppo attivati (per l'appunto dopo l'esperienza di gioco) per condividere quanto emerso sia su piano di vissuto personale sia su un piano relazionale e di interazione con l'altro.



la stessa sedia, queste devono comportarsi proprio secondo la modalità descritta nel cartello affisso sulla sedia scelta.

Questo gioco, apparentemente semplice, consente di osservare gli effetti dei differenti stili in azione ed eventualmente rivelare lo stile effettivamente agito dai partecipanti. Talune volte può accadere che ci vediamo aggressivi, quando il nostro modo di agire non lo è poi così tanto e nell'atto del gioco le "verità" vengono a galla. *"Nel giocare la tua mente-corpo pensa senza che tu te ne accorga. Solo alla fine valuta e rifletti!"*¹⁰

Ciò che è emerso in questa fase è che, in genere, tendiamo a sottovalutare gli effetti di modalità apparentemente concilianti del conflitto. La questione, infatti, non è tanto andare incontro all'altro, quanto rimanere se stessi nel rispetto dell'altro. Agire in maniera assertiva¹¹, mantenendo l'empatia¹². Una gestione costruttiva e nonviolenta dei conflitti attinge proprio a questi atteggiamenti, senza demonizzare emozioni "negative" come la rabbia, ma gestendole e comunicandole opportunamente.

Comunicazione e potere

Dopo aver lavorato sugli stili ed osservato ciò che accade alla relazione in situazioni di conflitto, si è passati a lavorare sulla comunicazione come elemento centrale per una gestione costruttiva dei conflitti.

In questa fase si è deciso da una parte di approfondire gli elementi che potremmo definire "teorici" della comunicazione, dall'altra di giocare sulle dinamiche di potere che agiamo comunicando.

Tra i principali strumenti utilizzati in questa fase:

✓ *Presentazione frontale con slide*

Mediante una presentazione Prezi sono stati esposti i principali elementi che caratterizzano la comunicazione, in particolare facendo riferimento ai cinque assiomi della comunicazione: l'impossibilità di non comunicare, i livelli comunicativi di contenuto e relazione, la punteggiatura della sequenza di eventi, la comunicazione numerica e analogica e l'interazione complementare e simmetrica.¹³

✓ *Video*

¹⁰ Tratto da "I dilemmi (diletti) del gioco – Manuale di training" di Enrico Euli – Edizioni la meridiana.

¹¹ Per assertività intendiamo la capacità di affermare con forza se stessi, mantenendo il rispetto per l'altro.

¹² Per empatia intendiamo la capacità di «sentire con l'altro», di mettersi nei panni dell'altro, di sentire le emozioni che vive l'altro.

¹³ Tratto da "Pragmatica della comunicazione umana" di P. Watzlawick, J. Helmick Beavin e D.D. Jackson – Casa Editrice Astrolabio.



Per facilitare la visualizzazione delle differenti modalità di comunicazione si è scelto di proiettare uno spezzone a nostro avviso significativo del film “La parola ai giurati” di Sidney Lumet, dove un gruppo di 12 giurati discute sull’innocenza o sulla colpevolezza di un imputato. Si tratta di un quadro fortemente rappresentativo delle differenti modalità di comunicazione verbale e non verbale. Ai partecipanti è stato chiesto di interrompere la proiezione ogni volta che vedevano una modalità di comunicazione da sottolineare, in particolare per quanto riguardava la comunicazione non verbale. La quantità di “segnali” captati dai partecipanti è stata notevole.

✓ *Bastone*

Dopo aver diviso i partecipanti in piccoli gruppi (da quattro o cinque persone), a ciascun gruppo viene assegnato un bastone, al quale le persone devono attaccarsi per tutta la sua lunghezza. Ai gruppi viene richiesto di trovare il posto “giusto” in cui lasciare il bastone (giusto per tutto il gruppo). Nessuno può parlare; quando un membro del gruppo ritiene che si sia raggiunto il posto giusto, alza la mano per comunicarlo agli altri, che possono rispondere alzando o meno la mano in caso siano in accordo o disaccordo. Se c’è anche una sola persona che non alza la mano, deve continuare la ricerca di un posto che trovi tutti d’accordo.¹⁴

Si tratta apparentemente di un gioco banale (come sembrano gran parte dei giochi di gruppo), ma si possono osservare dinamiche di gestione dei conflitti, ricerca di linguaggi comuni, dinamiche di potere, esercizio della leadership, l’arte complessa di manifestare il dissenso, la difficoltà di esprimere se stessi nel gruppo e via dicendo. Insomma, potremmo dire che si tratta di un gioco fortemente efficiente ed ecologico: con pochissime risorse consente di far emergere (con le giuste domande poste in sede di dopogioco) una moltitudine di dinamiche relazionali da osservare e da cui trarre esperienza.

In questa fase è stato possibile far luce sui potenti effetti della comunicazione, intesa come modo di interagire con gli altri e, pertanto, di esercitare potere. E’ in questa fase che il gruppo ha iniziato a diventare protagonista pienamente attivo del processo formativo.

Esplorazione di modalità alternative nella gestione dei conflitti

Dopo aver condiviso le premesse, rivelato gli effetti degli stili ed osservato il potere della comunicazione si è passati all’esplorazione delle possibili modalità di trasformazione dei conflitti, lavorando su casi reali e provando a trovare comportamenti, frasi, azioni che potessero consentire una piena gestione del conflitto, mantenendo “intatta” la relazione tra gli attori in gioco, se non addirittura rafforzandola.

¹⁴ Tratto da “Percorsi di formazione alla nonviolenza – Viaggi in Training (1983-1991)” di Enrico Euli, Antonello Soriga, Pier Gavino Sechi, Stefano Puddu Crespellani – Pangea Edizioni.



Tra i principali strumenti utilizzati in questa fase:

✓ *Scheda di osservazione*

Tra un incontro e l'altro (distanziati di circa una settimana) è stato chiesto ai membri del gruppo di osservare ciò che gli accadeva, con uno sguardo particolare ai conflitti nei quali erano coinvolti. L'osservazione è stata supportata da una scheda che riportava gli elementi a cui prestare particolare attenzione: dove era accaduto quanto osservato (uno sguardo al contesto), quando era accaduto (riportando alla memoria), chi c'era (la relazione in gioco), cosa era successo (il problema osservato, ascolto, percepito, le cose dette o fatte), cosa si era provato (attenzione al disagio vissuto nel conflitto) ed infine cosa era stato fatto (la gestione vera e proprio del conflitto).

Lo scopo dell'osservazione è stato duplice; da una parte la spinta a mantenersi vigili, in quanto solo se sono consapevoli di trovarmi in una situazione di conflitto, potrò attivare consciamente modalità di gestione costruttive o quanto meno consapevoli. Dall'altra la possibilità di raccogliere "casi di studio" su cui lavorare durante una sessione di Teatro Forum (si veda di seguito).

✓ *Teatro forum*

Dopo aver diviso i partecipanti in piccoli gruppi (da quattro o cinque persone), gli è stato chiesto di condividere situazioni di conflitto nelle quali erano stati recentemente coinvolti. Quindi a ciascun gruppo è stato chiesto di scegliere un conflitto, tra quelli condivisi, da mettere in scena.

I partecipanti sono stati supportati nella costruzione della "sceneggiatura" ed accompagnati nel processo di immedesimazione nei personaggi rappresentati. E' importante, infatti, provare a sentire il vissuto emozionale ed i bisogni di chi si sta rappresentando.

Quindi, sono state messe in scena le varie situazioni e, con l'aiuto di un jolly¹⁵, il pubblico (vale a dire i membri degli altri gruppi) ha potuto proporre soluzioni alternative al conflitto rappresentato. Le proposte, però, non sono state verbalizzate, ma messe in scena proprio da chi le proponeva, attivando un processo di trasformazione del conflitto "in presa diretta".

In questa fase è stato possibile per i partecipanti mettersi alla prova nella costruzione di proposte creative e costruttive nella gestione dei conflitti. E' stato possibile toccare con mano sia le grandi possibilità di trasformazione sia il vissuto doloroso e le fragilità che accompagnano i conflitti che ciascuno di noi si trova a vivere.

¹⁵ Un facilitatore che stimola il pubblico ad esprimere pareri od osservazioni sulla scena rappresentata.



La gestione delle riunioni di lavoro

Un'ultima fase è stata dedicata alla gestione delle riunioni di lavoro, cercando di contestualizzare i temi e le esperienze affrontate durante il percorso ed inserendo aspetti metodologici.

Nel caso specifico si parlava di una riunione di un gruppo di lavoro quale una situazione, formale o informale, caratterizzata dal fatto che più persone discutono assieme per il raggiungimento di uno scopo comune. Diverse, infatti, sono le riunioni solo informative, del tipo conferenza, dette anche “a una via”.

Questo modulo è stato introdotto in quanto è opinione diffusa che molte riunioni siano una perdita di tempo, perché lente, inefficienti e capaci più di rimandare i problemi che di risolverli; l'intento era quello di dimostrare invece che, se opportunamente preparate e gestite, le riunioni permettono di raggiungere decisioni migliori, più adatte alla situazione ed anche più creative, grazie all'interazione reciproca, all'interscambio di informazioni e alla discussione critica.

Le riunioni sono importanti particolarmente nelle situazioni che richiedono cambiamenti (di convinzioni, preferenze, abitudini), dato che, da un lato, il grado di coinvolgimento emotivo facilita l'attenzione e la memorizzazione, dall'altro, le persone acquisiscono maggiore disponibilità all'ascolto e, di conseguenza, più facilmente sono portate a cambiare le proprie convinzioni e le proprie abitudini se vedono che esse cambiano anche negli altri membri del proprio gruppo.

Se ben gestite le riunioni offrono quindi la possibilità di esprimere in modo chiaro ed efficace le proprie emozioni e opinioni senza tuttavia offendere né aggredire l'interlocutore. L'assertività e la tolleranza sono agevolate dalla condivisione di semplici regole ed è bene che chi gestisce la riunione ne sia ben consapevole.

Per sperimentare tutto ciò si è proceduto, in una prima fase, alla condivisione delle premesse sullo specifico tema, quindi alla sperimentazione di tecniche di comunicazione utili alla gestione delle riunioni, per poi finire con un'introduzione alle tecniche di facilitazione dei processi decisionali nei gruppi.

Tra i principali strumenti utilizzati in questa fase:

✓ *Mappe mentali*

Lo strumento, già illustrato in precedenza, è stato impiegato per mettere a fattor comune la visione che il gruppo aveva delle riunioni di lavoro svolte fino a quel momento nella loro realtà organizzativa, condividendone limiti e punti di forza.

✓ *Ascolto attivo*

L'ascolto attivo è un modo particolare di rispecchiare ciò che l'altro ci ha comunicato, sia per dimostrargli che lo stiamo ascoltando con vero interesse sia per dargli modo di verificare se e quanto abbiamo



compreso il suo messaggio. In pratica, l'ascolto attivo consiste nella riformulazione della comunicazione dell'altro nelle sue essenziali componenti verbali ed emozionali.¹⁶

Ai partecipanti è stato chiesto di lavorare a coppie mettendo in pratica la tecnica dell'ascolto attivo, per allenarsi e riutilizzarla durante le riunioni di lavoro. *“L'ascolto attivo non è un gioco a somma zero, è un gioco aperto. Più è intelligente (potente) l'ascoltatore, più è intelligente e potenziato il parlante”*¹⁷. In buona sostanza, con una comunicazione efficace è possibile “potenziare” le riunioni e, di conseguenza, lavorare in maniera più efficace ed efficiente.

In questa fase è stata fornita una sorta di “cassetta degli attrezzi” che i partecipanti, avendo lavorato nel resto del percorso sulle premesse e le modalità per la gestione delle relazioni conflittuali, potessero usare in futuro durante le riunioni di lavoro. Una sorta di valigia da portare con sé nel viaggio da intraprendere.

Oltre alle fasi sopra illustrate, va detto che all'inizio di ogni incontro è stato sempre previsto un momento dedicato all'*ice-breaking*, al fine di mettere in azione il campo mentale, motivare alla condivisione e alla dimensione di lavoro di gruppo e ad innescare un clima di apprendimento. La cosiddetta “rottura del ghiaccio” è considerata un primo momento fondamentale per creare una condizione di dialogo e dare una prima forte impronta al clima di gruppo. Sempre con tecniche di *ice-breaking* è stata gestita la presentazione dei singoli partecipanti e dei due formatori. Tra gli strumenti utilizzati, spazio prevalente è stato dato alle EurekaCards (<http://www.cartedellacreativita.com/>), carte (da gioco) creative che *“favoriscono il viaggio verso l'invenzione e la scoperta facilitando l'ingresso nel territorio dell'inconscio e nelle zone recondite del nostro pensiero”*¹⁸.

Al termine del percorso è stata svolta una valutazione finale “a caldo”, vale a dire una valutazione svolta immediatamente a valle del percorso formativo. “A caldo” perché svolta quando ancora l'impatto emozionale e di trasformazione derivante dal processo formativo di gruppo è ancora attivo. In buona sostanza, tale valutazione è parte integrante del processo formativo e rappresenta un'opportunità per spingere oltre il processo di coscientizzazione di quanto è accaduto a livello personale e/o di gruppo. In particolare, sono stati utilizzati due strumenti:

✓ *Barometro emozionale*

Ai partecipanti è stato chiesto di posizionarsi in uno spazio nel quale erano presenti quattro immagini “barometriche” (sole pieno, variabile, nuvoloso, temporale), per rappresentare lo stato d'animo con cui

¹⁶ Tratto da “Ascolto attivo, cambio di marcia e confronto efficace” di Roberto Tecchio.

¹⁷ Tratto da “Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte” di Marianella Sclavi – Ed. Bruno Mondadori

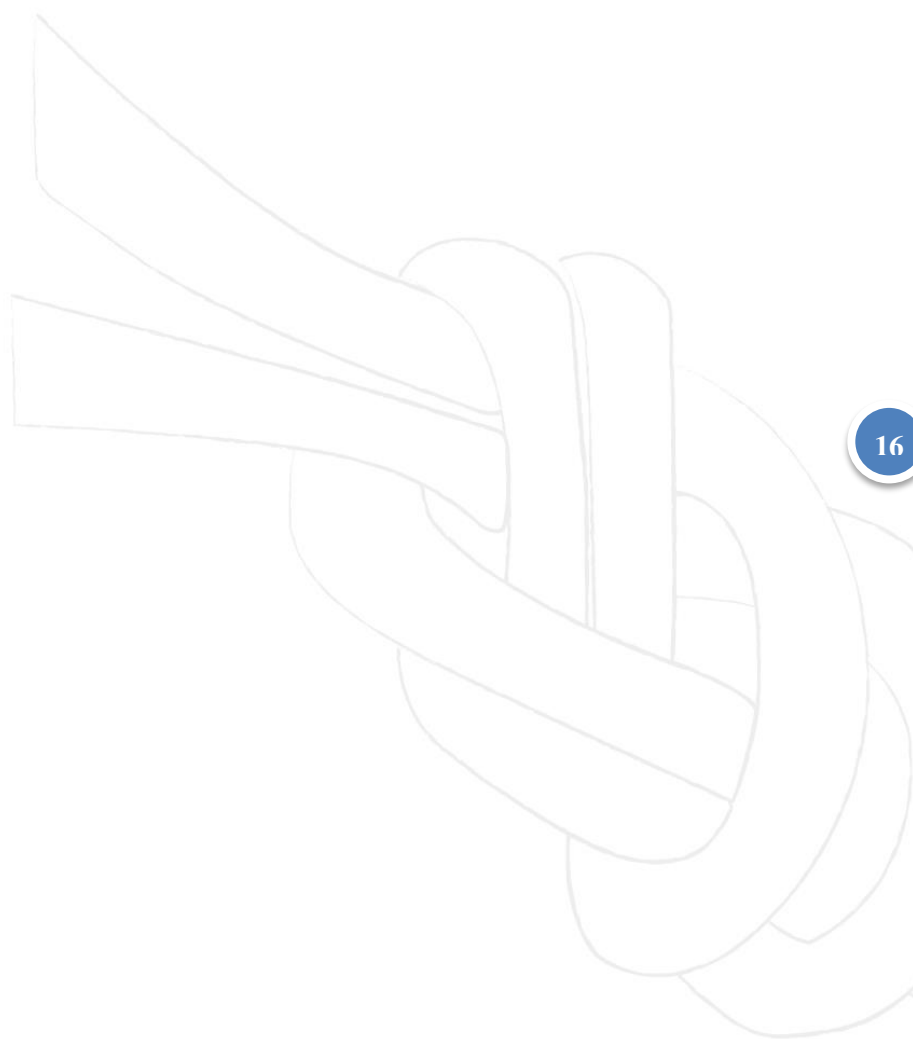
¹⁸ Cit. Hubert Jaoui.



avevano concluso il percorso (linguaggio analogico). Quindi ciascun partecipante ha potuto illustrare con una frase il motivo della scelta (linguaggio digitale).

✓ *Cosa mi porto a casa*

Ai partecipanti è stato chiesto di raccontare cosa si stavano portando via dell'esperienza vissuta (es. consapevolezza di dinamiche personali, nuove visioni di sé e/o degli altri, strumenti da utilizzare). Un modo sia per supportare la coscientizzazione del gruppo sia per dare un riscontro ai formatori dell'efficacia del percorso.



Esiti

Le dinamiche del gruppo

Lavorare sui conflitti vuol dire incidere sulle dinamiche di gruppo per ottimizzare il lavoro. Tutto ciò è apparso del tutto evidente ai partecipanti al termine del corso ed espresso da loro stessi nella valutazione ex post che riportiamo di seguito. Uno dei principali obiettivi fissati in fase di progettazione del percorso era quindi lo sviluppo nei partecipanti della capacità di lavorare in gruppo e di leggere e gestire le dinamiche relazionali e organizzative che sorgono nel momento in cui si deve perseguire un obiettivo lavorativo comune.

Il necessario svolgimento di un'attività strutturata, in questo come in qualsiasi gruppo di lavoro, implica che le persone debbano adattarsi alla situazione e quindi operare un cambiamento, anche minimo, di una o più caratteristiche personali.

È lo scambio, l'abbandonarsi all'altro, senza perdere la propria "identità" o evitare l'imposizione agli altri, che fa nascere e poi sviluppare l'identità del gruppo, e ciò implica il superamento di paure e la crescita del desiderio di esserne parte.

Il corso ha consentito la presa di consapevolezza di ciascuno, delle tipiche dinamiche che intervengono nei gruppi, il desiderio di differenziazione o di comunione, passando per l'obbedienza acritica all'autorità, la spinta verso una leadership autoritaria, la normalizzazione, la frustrazione e l'aggressività. Tutti momenti personali che hanno creato contrapposizione e divergenze nel gruppo, gestiti in ambiti protetti di espressione in forma di gioco o in fase di dopogioco. È proprio il percorso induttivo di training e drammatizzazione, precedente a qualsiasi momento di formazione classica o video, che ha dato modo di favorire la riflessione sul sé e sul gruppo e confrontarsi con gli altri, così come con i due formatori, in modo aperto, efficace e profondo. Le risposte avute in fase di valutazione finale ex post ne hanno data conferma e rappresentano un'importante testimonianza della rilevanza del lavoro sui conflitti in ambiente lavorativo ai fini del team building e di un efficiente lavoro di gruppo.

La valutazione ex post del percorso

A tre mesi di distanza dal termine del percorso formativo è stato inviato ai partecipanti un questionario online di valutazione qualitativa ex post. Il questionario rispondeva all'esigenza primaria di comprendere se il percorso formativo avesse fornito gli strumenti idonei a superare i conflitti sul luogo di lavoro e ad accrescere la collaborazione nel contesto dei lavori di gruppo.

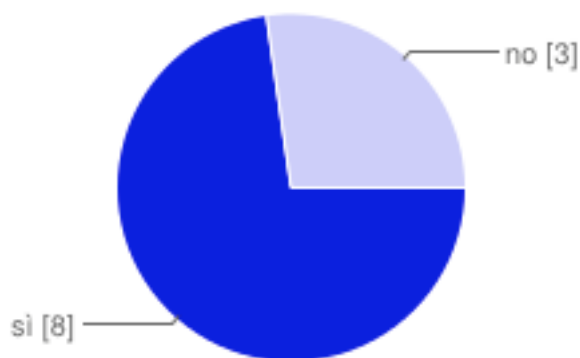


Si rileva, innanzitutto, la buona risposta (11 su 20) per una valutazione non richiesta in termini formali e ricaduta in un periodo di forte incertezza rispetto alla permanenza sul luogo di lavoro da parte di molti partecipanti, in scadenza di contratto.

Il questionario prevedeva domande che potessero fornire informazioni utili ai committenti e ai formatori rispetto ai risultati attesi definiti nel progetto.

In primo luogo rispetto alla capacità di vivere in maniera critica e consapevole nel contesto lavorativo, riconoscendo le situazioni di conflitto e le proprie ed altrui modalità di gestione, si è chiesto quanto segue.

Ti è capitato di riconoscere situazioni lavorative conflittuali nelle quali sei stato/a coinvolto/a o che hanno coinvolto i tuoi colleghi?

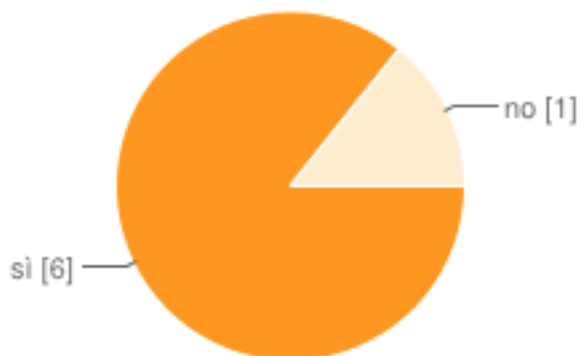


Soltanto gli 8 che hanno risposto affermativamente hanno ricevuto le seguenti domande

Quali emozioni hai vissuto?

La rabbia sembra l'emozione più frequente ma anche delusione, frustrazione e sconforto, sintomo di un malessere profondo che comincia a essere vissuto con maggiore consapevolezza del momento.

I conflitti ti hanno riguardato in prima persona?

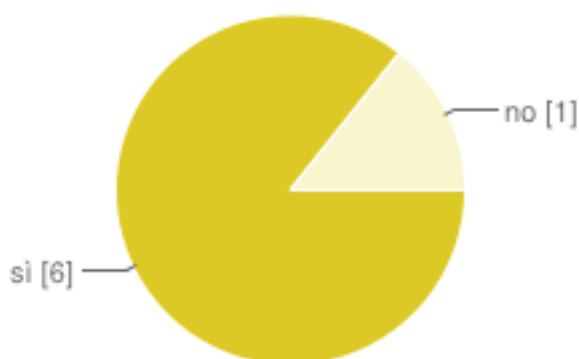


Hai riconosciuto il tuo "stile"?



Qui il livello di consapevolezza cresce e porta in evidenza una capacità quasi cinematografica di vedere le proprie emozioni. Riconoscere il proprio “stile” vuol dire agire con un buon livello di astrazione, vedersi attore “agente” di un conflitto rappresenta un passo indispensabile per modificare il proprio agire e rielaborare le emozioni che ne impediscono la trasformazione riflessiva.

Ti è capitato di pensare che avresti potuto proporre azioni in grado di soddisfare le tue e le altrui esigenze?



Altri momenti importanti in quella che Hubert Jaoui definisce la ruota della coscienza¹⁹ in cui le interpretazioni delle informazioni consentono di prendere nuove e diverse decisioni rispetto a quelle automatiche dettate dal coinvolgimento totale nelle emozioni.

Ti è capitato di proporre queste azioni?

¹⁹ Tratto da “Créa prat – tecniche di creatività pratica” di Hubert Jaoui – Ed. Tirrenia-Stampatori.





Ben 5 persone hanno quindi esercitato un comportamento non automatico. A queste 5 si è quindi chiesto degli effetti:

Che effetti hanno avuto sulle relazioni e sul lavoro?

Le risposte mostrano due andamenti principali in contrasto tra loro. Una risposta non positiva da parte della controparte nel conflitto (“nessuno”, “mi hanno menato”) e una che va nella direzione del cambiamento e della crescita di collaborazione (“Penso che abbiano velocizzato il lavoro o lo abbiano reso più "smart". Inoltre credo che abbiano avuto l'effetto di rafforzare il senso del gruppo e favorire la collaborazione fra i colleghi”; “Trovare una mediazione con l'altra parte ha fatto sì che non si interrompesse il dialogo professionale e a freddo ci si rende conto che comunque sentire il parere di una persona che non la pensa come te ti dà lo spunto per approfondire l'argomento”). Vi è anche spazio per una risposta che esprime in estrema sintesi questo cambiamento (“trasformazione”).

Cosa te l'ha impedito?

Di converso si è chiesto quanto sopra a chi aveva risposto in maniera negativa e di fatto, l'elemento emozionale risulta la causa principale del mancato atto di trasformazione (“me lo ha impedito la rabbia che provavo in quel momento”).

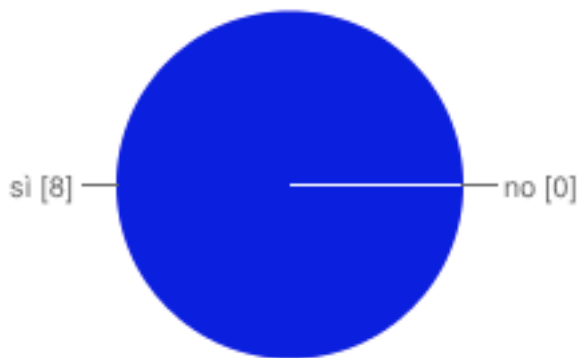
Un secondo gruppo di domande ha approfondito la capacità di lavorare in gruppo e leggere/gestire le dinamiche relazionali ed organizzative che sorgono nel momento in cui si deve perseguire un obiettivo lavorativo comune.

Ti è capitato di lavorare in gruppo?





Hai attivato modalità di gestione delle relazioni e della comunicazione (es. ascolto attivo, espressione assertiva) che hanno facilitato il lavoro di gruppo?



Descrivi brevemente cosa hai fatto

Molto interessanti in questo caso le risposte perché passano tutte attraverso l'ascolto dell'altro. Qualcuno ha sdrammatizzato attraverso, ad esempio, la risata o la battuta, il che non rappresenta uno strumento efficace di comunicazione o gestione del conflitto ma consente di creare un nuovo spazio di interazione.

Se ne riportano alcune:

- “la cosa più semplice, ovvero ascoltare! senza interporre pregiudizi o posizioni prese a priori”;
- “mi sono ripromessa di essere meno impulsiva ed ho cercato di superare la prevenzione nei confronti di alcuni colleghi cercando di creare comunque un rapporto, in modo da favorire uno scambio di idee che in ogni caso favoriscono la crescita professionale”;
- “ho riso”;
- “ho ascoltato le posizioni delle altre persone valutando alla fine che l'obiettivo poteva essere raggiunto anche adottando il sistema che loro stavano proponendo. Per essere onesti, non sempre le ragioni degli



altri mi hanno persuaso e alcune soluzioni le ho accettate senza essere del tutto convinta della loro maggiore funzionalità”;

- “oltre ad essermi divertita ho cercato di mettermi il più possibile in gioco”;
- “ho lasciato esprimere concetti ed idee ai miei colleghi, per poi trovare insieme la soluzione migliore”.

Che effetti ha avuto sulle relazioni e sul lavoro di gruppo?

Di seguito le risposte del gruppo:

- “spero buoni”;
- “la soddisfazione e la gratificazione di ogni singola persona per aver dato il loro apporto al progetto”;
- “inizialmente si è creato caos e confusione, successivamente il confronto è andato avanti più tranquillamente per poi arrivare alla soluzione finale”;
- “ha favorito i rapporti personali e ha permesso di procedere in maniera più serena e quindi più produttiva, permettendo una crescita professionale omogenea del gruppo di lavoro”;
- “momentaneamente ancora nessuna”;
- “hanno riso”;
- “gli effetti lavorativi in molti casi non sono ancora visibili. Trattandosi prevalentemente di eventi di breve durata non ho notato forti effetti sulle relazioni interpersonali. Ci sono stati, probabilmente, degli effetti sul lavoro di gruppo, legati al consolidamento del buon clima lavorativo”.

In conclusione, sono già diversi i casi in cui vengono dichiarati effetti positivi sul lavoro di gruppo da parte dei partecipanti. In alcuni casi, gli effetti sono dichiarati come ancora non così visibili, ma il numero consistente di partecipanti che abbiano cominciato a mettere in atto azioni coscienti di gestione del conflitto rappresenta un risultato rilevante.

Il vissuto dei formatori

La bellezza delle relazioni umane.

Il fascino che risiede nell'esplorare le dinamiche relazionali.

L'apprendimento nel “fare” insieme (tra formatori) e nel “fare” con il gruppo.

Lo stupore della scoperta che risiede in ogni nuovo incontro.

Il piacere gratificante che deriva dalla consapevolezza di aver contribuito, anche solo in minima parte, ad un processo di trasformazione.

