

L'approccio strategico nelle organizzazioni

Roberta Mariotti ¹

Abstract

In questo articolo dedicato all'approccio strategico e sistemico in campo manageriale vengono presentate brevemente alcune linee guida che caratterizzano il nostro modo di operare in ambito organizzativo. In particolare si parlerà di un nostro intervento di consulenza, formazione e supervisione che abbiamo realizzato per un'organizzazione che forse possiamo definire la più grande, imponente e gerarchizzata del nostro paese: l'Esercito Italiano.

¹ *Psicoterapeuta affiliato al Centro di Terapia Strategica, sede di Rimini, Italia.*

In questa sessione del convegno dedicata all'approccio strategico e sistemico in campo manageriale vi presento brevemente alcune linee guida che caratterizzano il nostro modo di operare in ambito organizzativo. In particolare vi parlerò di un nostro intervento di consulenza, formazione e supervisione che abbiamo realizzato per un'organizzazione che forse possiamo definire la più grande, imponente e gerarchizzata del nostro paese: l'Esercito Italiano.

Come in ambito clinico il Prof. Gianfranco Cecchin ci esortava ad evitare 3 errori, che potremmo commettere in veste di terapeuti, così in ambito organizzativo il nostro operare si caratterizza per l'evitamento di tre aspetti:

- evitiamo di fare gli esperti dispensatori di ricette;
- evitiamo di fare gli specialisti che fanno diagnosi organizzative, che spesso non sono di alcuna utilità nella risoluzione del problema e suscitano grandi resistenze al cambiamento;
- evitiamo di fare i moralisti, in quanto non siamo noi a definire come l'azienda dovrebbe operare e qual è la sua missione.

Come consulenti strategici, ci muoviamo, invece, nell'ambito di quella che Edgar Schein, uno dei massimi esponenti della scuola di management del Massachusetts Institute of Technology, ha definito come consulenza di processo. Si tratta di un processo d'aiuto nel quale il consulente funge da catalizzatore del cambiamento organizzativo, aiutando le persone ad aiutarsi da sole, a riattivare le risorse bloccate per procedere verso un concreto cambiamento, verso la risoluzione di disfunzionalità. In quest'ottica, il lavoro del consulente strategico consiste nello sfruttare il potenziale insito nell'organizzazione affinché si possa produrre - come sostiene F. Jullien, filosofo e studioso di cultura cinese - il massimo risultato con il minimo sforzo. In altri termini, guidare le persone ad utilizzare le loro risorse per produrre piccoli cambiamenti che innescano una catena di altri cambiamenti, si rivela essere il modo più efficace, non solo per realizzare significativi e sostanziali modificazioni nel loro modo di operare, ma anche per mantenere i risultati prodotti e aiutare le persone ad affrontare nuove sfide con maggiore consapevolezza delle proprie risorse.

Per esemplificare questo modo di operare nelle organizzazioni, vi illustro quindi brevemente alcuni punti salienti dell'intervento realizzato per lo Stato Maggiore dell'Esercito Italiano, una particolare realtà organizzativa con un assetto gerarchico ben definito, nella quale l'applicazione di strategie è alla base dell'operatività quotidiana, sia nelle missioni di pace che in quelle di guerra.

Come ben sapete, il processo di cambiamento nella Forza Armata e la graduale trasformazione di questa istituzione in azienda è sicuramente un evento non solo di enorme rilevanza, ma che ha presentato (e per certi aspetti ancora presenta) aspetti molto delicati. La sua evoluzione, infatti, ha dovuto necessariamente tener conto del personale effettivo, anche da molti anni in servizio, e delle nuove reclute, orientando tutti alla nuova missione: costruire un esercito volontario di professionisti. In questi ultimi anni, l'evolversi del quadro strategico mondiale ha condotto lo Stato Maggiore dell'Esercito ad affrontare la sfida di riorganizzare la Forza Armata per prepararla al cambiamento interno, in vista della costituzione di un esercito volontario di professionisti e del recente inserimento della componente femminile. Una sfida, come si può immaginare, non di poco conto, rispetto alla quale lo Stato Maggiore ha rivisto il percorso formativo di tutto il personale in servizio e le modalità di selezione delle nuove reclute. La riorganizzazione interna all'esercito ha portato

quindi alla trasformazione del consueto iter di carriera, che precedentemente avveniva sulla base dell'esperienza, dell'anzianità in servizio e dell'idoneità stabilita tramite concorso, in un nuovo percorso "formativo-selettivo", teso ad individuare le persone ritenute più idonee a ricoprire particolari ruoli nei differenti livelli gerarchici mediante il lavoro di una squadra di specialisti della valutazione e della formazione. Ciò ha comportato un enorme cambiamento nell'assetto organizzativo, in quanto la valutazione di idoneità al ruolo o all'incarico, non riguarda più solo lo stato di servizio, ma le capacità e abilità dimostrate sia dalle persone che si trovano già all'interno dell'organizzazione che dalle nuove reclute. In altri termini, la Forza Armata ha rivisto il percorso formativo e di carriera di tutto il personale, prevedendo una formazione continua, che utilizza le modalità del lesson learn, ovvero delle lezioni apprese dall'esperienza permanente ad ogni livello. Così tutto il personale dell'esercito viene preparato, singolarmente e in team, prima dell'impiego o prima di ricoprire nuovi incarichi. In questo nuovo percorso di "formazione selettiva", in cui si addestra il personale e al contempo si selezionano i più idonei a ricoprire determinati ruoli strategici, oltre a dare risalto agli aspetti tecnico-professionali, l'obiettivo è anche individuare e accrescere le abilità relazionali e comunicative di coloro che avranno la responsabilità di gestire, a diversi livelli, le risorse umane sottoposte. È proprio a questo scopo che lo Stato Maggiore ha creato un gruppo di lavoro composto da ufficiali di diversa provenienza, esperti nella conduzione di gruppi in apprendimento e formati sulle metodologie didattiche esperienziali out-door, che si occupano della formazione permanente del personale ad ogni livello e grado.

Dal 1999, abbiamo intrapreso, con questo gruppo di ufficiali, un percorso di consulenza-formazione-supervisione con l'obiettivo di dare sistematicità e rigore metodologico alla loro esperienza pilota di "formazione selettiva". Il nostro lavoro è stato condotto seguendo la modalità della ricerca-intervento, tramite l'osservazione diretta e l'analisi delle videoregistrazioni delle attività di "formazione selettiva" svolte dal gruppo di ufficiali dell'Esercito. Ciò ha consentito una progressiva forma di affinamento e di rigorosa verifica sull'efficacia del modello e sugli effetti delle modifiche da noi introdotte. Quindi, con questo primo gruppo, abbiamo messo a punto un protocollo di "formazione selettiva" che ha assicurato il rigore dell'approccio, la misurabilità negli effetti, ma anche la necessaria flessibilità per adattarlo ai differenti ruoli e livelli gerarchici. È importante sottolineare come questo protocollo non sia stato costruito ex novo, ma rappresenti un'evoluzione del modello che i formatori già utilizzavano. In altri termini, abbiamo operato con persone già formate, che avevano un loro modello di intervento, sul quale abbiamo inserito e "cucito", in modo sartoriale, alcune tecniche e strategie da applicare per rendere il protocollo più rigoroso, sistematico, replicabile, efficace ed efficiente. In altri termini, abbiamo guidato il gruppo di ufficiali formatori a fare evolvere il loro modello, non ad abbandonarlo per sostituirlo con un altro, ma ad aggiungervi alcuni elementi che lo hanno reso più rigoroso e verificabile negli effetti.

La prima difficoltà individuata dai formatori riguardava la comunicazione al loro pubblico dell'attività che dovevano svolgere, che era formativa (per tutti) ma al contempo selettiva; ovvero, solo alcuni sarebbero stati valutati idonei a ricoprire peculiari incarichi, sulla base delle capacità e abilità dimostrate durante le attività esperienziali, scelte per misurare alcune caratteristiche come ad esempio la capacità di leadership, di problem solving, di gestione dello stress, etc. Per aiutare i formatori a comunicare al gruppo il senso e l'importanza di questa nuova attività di formazione-selettiva, abbiamo osservato innanzitutto il loro modo di comunicare. Successivamente, si è proceduto ad allenarli

all'utilizzo di alcune tecniche di comunicazione per incrementare la loro efficacia comunicativa. Così, abbiamo suggerito ai formatori di definire subito, durante la presentazione delle attività esperienziali, il loro ruolo di formatori e selezionatori, e di presentare tutto il team e chiarirne il loro compito. Tutto ciò, utilizzando la metafora dell'allenatore che deve formare una squadra, per esempio di calcio (lo sport più seguito nel nostro paese dal pubblico maschile). In ogni squadra di calcio, l'allenatore che deve scegliere chi giocherà la partita può trovarsi di fronte a 4 situazioni differenti:

- ha giocatori motivati a vincere, con eccellenti capacità fisiche e tecniche. Questi di solito diventano i titolari della squadra
- ha giocatori motivati a vincere, che però al momento non hanno ancora sviluppato buone capacità tecniche. In questo caso possono allenarsi, lavorare seriamente e fino a quando saranno pronti per entrare in campo
- ha giocatori con grandi capacità fisiche e tecniche, ma demotivati. In questi casi, se non riesce a motivarli, deve per forza lasciarli in panchina
- infine, può trovarsi con giocatori che non hanno capacità fisiche e tecniche e sono anche privi di motivazione. È ovvio che un buon allenatore debba escludere questi giocatori, perché questi non hanno alcuna possibilità di far vincere la squadra.

In questo modo, i formatori assumono una posizione chiara e priva di ambiguità: “se siete motivati siamo i vostri formatori, se non lo siete siamo i vostri denigratori, se siete sia motivati che dotati di capacità lavoriamo insieme”. Questo ha rappresentato il modo ideale per tirarsi fuori dall'ambivalenza.

Oltre al lavoro sulla comunicazione, uno dei punti cruciali del protocollo su cui siamo intervenuti, rielaborando il modello precedente, riguarda l'introduzione della “contestualizzazione” dell'esperienza di formazione.

Siamo partiti da un modello che prevedeva, come tecnica fondamentale, esperienze di “giochi outdoor”, ovvero esperienze guidate che conducevano ad apprendere specifiche competenze di leadership e relazione collaborativa. Al termine di ogni attività esperienziale (i giochi outdoor) veniva proposto un momento di “debriefing”, dedicato al lesson learn, guidato dai formatori. In questa fase vigeva la regola della “decontestualizzazione”, ovvero i partecipanti riflettevano sull'esperienza fatta durante i giochi, su come erano riusciti a risolvere problemi o situazioni difficili, sugli ostacoli incontrati, senza riportare l'esperienza fatta al loro contesto lavorativo. Rispetto a questa regola, prevista nella formazione outdoor, emergeva da parte dei formatori la difficoltà a riportare successivamente il gruppo alla consapevolezza che ciò che si stava facendo non erano solo giochi fine a se stessi, ma un'attività da cui imparare qualcosa per poi trasferirlo nella realtà operativa. Abbiamo quindi osservato i formatori all'opera e, insieme a loro, abbiamo rivisto che cosa era opportuno modificare sia riguardo alla loro presentazione dell'attività sia riguardo all'intero protocollo. Abbiamo quindi condotto i formatori ad introdurre la regola della contestualizzazione, indicando loro come guidare i soggetti in formazione-selettiva a portare esempi concreti di come poter calare nel loro contesto lavorativo ciò che avevano esperito durante l'attività svolta. In questa fase, appariva fondamentale che i formatori evitassero di dare risposte concrete ma, mediante l'utilizzo della conversazione strategica, potevano stimolare i partecipanti a trovare da sé le risposte per aggiornare quanto appreso e farlo diventare acquisizione in un contesto naturale e non più di gioco. In definitiva, abbiamo proposto di utilizzare i momenti di debriefing per analizzare l'esperienza outdoor

su 3 livelli distinti, se pur concatenati: il livello emotivo (“cosa hai provato?”), il livello di problem solving (“cosa hai imparato?”), il livello di trasferibilità dell’esperienza del gioco nella propria realtà lavorativa quotidiana (contestualizzazione). In questo modo, i debriefing sono diventati la parte più importante dell’esperienza outdoor e, di conseguenza, i formatori hanno selezionato meglio i giochi e dedicato più tempo a queste fasi di riflessione sull’esperienza e sul trasferimento nella pratica quotidiana. Infine, l’introduzione della contestualizzazione ha consentito di rivelare con maggior facilità le attitudini, o mancate attitudini, dei partecipanti, poichè quando le persone devono parlare della loro realtà e della loro esperienza solitamente partecipano e si espongono di più (e ciò risulta molto importante sia per il processo selettivo che per quello prettamente formativo). L’esercizio della contestualizzazione è stato poi ripreso in una formulazione diversa a conclusione dell’attività outdoor.

Al fine di guidare ogni componente del gruppo ad attualizzare quanto appreso nelle giornate precedenti abbiamo inserito una particolare esercitazione. I partecipanti all’attività di formazione avrebbero preparato, in un quarto d’ora di tempo, un discorso su come ciò che avevano imparato durante la formazione potesse essere trasferito nel loro contesto. Dopodiché, ognuno di loro lo avrebbe presentato a tutti gli altri componenti nel gruppo di partecipanti, cercando di convincerli. L’obiettivo di questa esercitazione era quello di persuadere gli altri per persuadere se stessi. Infatti, quanto più si riesce a persuadere gli altri dell’utilità di un autoapprendimento quanto più noi stessi ce ne persuadiamo. Ma ciò non si limita solo ad una forma di autoinganno. Infatti, esso rappresenta un utile mezzo per incrementare la propria autostima e autoefficacia, aspetto importante non solo dal punto di vista formativo, ma anche come criterio selettivo. La strategia che abbiamo suggerito di adottare ai formatori durante questa esercitazione consisteva nell’evitare di intervenire durante l’esposizione, per consentire ad ogni partecipante di esprimere le proprie risorse. D’altro canto, il formatore, nella consegna iniziale, avrebbe dovuto stimolare il gruppo ad intervenire, in modo da creare tra il soggetto e il gruppo una dinamica che permettesse l’emergere delle risorse del singolo.

Infine, a conclusione del protocollo, è stato introdotto un elemento che rappresentasse la cornice finale del processo di formazione. Durante colloqui individuali finali, i formatori avrebbero dovuto farsi dire di nuovo dai partecipanti cosa avessero imparato e cosa potesse essere trasferito nel loro contesto, per poi concludere con questa prescrizione: “Ogni giorno, d’ora in poi, chiediti: ‘Cosa farei di diverso da quello che faccio di solito, come se io fossi sicuro di aver acquisito qualcosa che mi mette in grado di essere diverso da quello che sono stato finora? E ogni giorno fai una piccola cosa come se tu fossi qualcosa di diverso da quello che sei stato finora. Entro tre mesi uno di noi tornerà a trovarti per sapere cosa hai fatto di diverso”.

Questa prescrizione finale si è rivelata estremamente utile, in quanto ha consentito ad ogni partecipante di tornare nella sua realtà operativa con qualche piccolo cambiamento, ma anche con la consapevolezza di aver partecipato ad un processo di formazione che gli ha lasciato qualcosa. Ciò anche nel caso in cui non sia stato valutato idoneo a ricoprire un ruolo o un particolare incarico.

A conclusione del lavoro svolto con il primo gruppo di ufficiali, veri protagonisti nell’applicazione sistematica del protocollo evoluto rispetto al precedente, i risultati sono apparsi decisamente incoraggianti. La verifica degli effetti, infatti, ha già messo in luce i primi e significativi cambiamenti di atteggiamento dei partecipanti ai corsi di “formazione selettiva”, nonché la maggiore abilità dei formatori nel favorire un rapido e verificabile

trasferimento nella concreta realtà operativa di quanto appreso dai partecipanti durante l'attività esperenziale.

In sintesi, insegnare al gruppo di formatori strategie e metodologie evolute, che utilizzino le modalità già da loro applicate (aggiungendo strategici adattamenti), ha consentito di far calare i loro interventi formativi nelle situazioni concrete, trasformando così l'apprendimento di ogni partecipante in diretta acquisizione da trasferire immediatamente nella propria realtà.

Riteniamo questo caso uno degli esempi migliori di duttilità, flessibilità e adattamento del processo di problem solving a specifiche realtà, poiché tutto il processo di supervisione-formazione è stato condotto guidando i partecipanti (psicologi e medici-psichiatri, esperti di formazione e selezione), a cambiare senza apparentemente cambiare. Tutto ciò per giungere, solo a cambiamento avvenuto, a convenire con i cambiamenti da loro stessi realizzati.

In questo senso il cambiamento strategico è qualcosa di mai forzato o drasticamente imposto, ma qualcosa che, mediante particolari tattiche e manovre, viene reso inevitabile, poiché vissuto come naturale evoluzione degli eventi. Come indica l'antica filosofia dello stratagemma, è importante saper cogliere "l'inclinazione" di una realtà per poi indurre la più apparentemente naturale evoluzione.

Per approfondimenti:

G. Nardone, R. Mariotti, R. Milanese, A. Fiorenza (2000), La terapia dell'azienda malata – Problem solving strategico per organizzazioni, Ponte alle Grazie, Milano.

Indirizzo per richiesta di ristampe:

Roberta Mariotti
Centro di Terapia Strategica,
Rimini, Italia
info@robertamariotti.it