

IL MODELLO IDEALE DELLA PSICOSINTESI PER LA COSTRUZIONE DI UNA VISIONE CONDIVISA DEL FUTURO DELLE ORGANIZZAZIONI

Francesco Rosanno Zaccaro

52



Introduzione

Da molti anni mi occupo di formazione degli adulti e di team coaching in organizzazioni private e pubbliche. Una cosa che mi ha sempre colpito in tante organizzazioni che ho conosciuto è stata la scarsa consapevolezza delle finalità verso le quali è diretto il gruppo organizzativo “...dove stiamo andando?” e una pressoché bassa attenzione all’ascolto e all’integrazione dei diversi punti di vista dei suoi membri sul futuro oltre che all’ascolto delle loro aspirazioni profonde.

L’ho toccato con mano, ad esempio, in un intervento di team coaching condotto con funzionari di otto comuni apulo-lucani dell’arco ionico: prima ancora di lavorare sugli obiettivi, è stato necessario far emergere quanto ciascuno vedesse in modo diverso — e spesso in solitudine — il futuro della propria amministrazione.

Conseguenza di questa scarsa consapevolezza condivisa è la constatazione, spesso, di: 1) una scissione tra la visione del management e quella dei collaboratori, che non si sentono coinvolti in obiettivi calati dall’alto senza reale confronto; 2) conflittualità latenti tra le diverse posizioni organizzative; 3) un diffuso senso di frustrazione e pessimismo sul proprio futuro e su quello della propria organizzazione.

È la constatazione di questa realtà che mi ha spinto da tempo a proporre e realizzare un tipo di intervento con gruppi e organizzazioni, di varia natura, centrato sulla costruzione di una visione condivisa del futuro attraverso un percorso — che chiamerò da qui in avanti il “Laboratorio” — per offrire ai partecipanti attività di coaching che evidenziano la connessione tra sviluppo personale e realizzazione professionale.

Presentazione del percorso

Obiettivo principale del Laboratorio è quello di spingere i gruppi di lavoro a visualizzare il futuro della propria organizzazione e a costruirne una *vision* condivisa. Obiettivi secondari, ma non trascurabili, sono dotare il gruppo di una metodologia e di strumenti operativi per lavorare in gruppo - utili anche dopo l’intervento - e migliorare la comunicazione interpersonale e collettiva.

Nell’esplicitare la visione che ciascuno ha della propria organizzazione ci basiamo sul *modello ideale*, ideato da Roberto Assagioli, che è una delle tecniche fondamentali della Psicosintesi, che sfrutta il potere plastico e creativo delle immagini mentali ai fini dell’autotrasformazione.

Lo scopo non è proiettare una fantasia irraggiungibile, ma costruire una mappa mentale, realistica e dinamica,

facilitando la transizione verso la versione migliore e realizzabile di se stessi e del gruppo di appartenenza.

Diversi processi individuali e collettivi vengono messi in atto: ciascuno si sentirà, seppure solo a livello di immaginazione, rivestito di un ruolo e di un potere decisionale anche maggiore di quello effettivamente posseduto; si esploreranno aree di desiderio, di percezioni positive slegandosi momentaneamente dalla effettiva realizzabilità della visione; nell'immaginare la propria organizzazione si dovrà necessariamente individuare e descrivere il proprio ruolo, descrivendo competenze desiderate e incombenze che si desiderano evitare.

Molte organizzazioni si ritrovano ad esplicitare la visione del proprio futuro solo in momenti di crisi, mentre è utile lavorare sulla socializzazione di tale visione in tutti i momenti della vita dell'organizzazione.

Questo tipo di lavoro comporta diversi vantaggi come il portare alla diminuzione della percezione di distanza tra leadership e collaboratori, far sentire tutti più coinvolti e motivati rispetto alle scelte dell'organizzazione e spesso far emergere aspetti valoriali non considerati e insospettati.

Altro obiettivo del Laboratorio è quello di voler valorizzare le potenzialità e le vocazioni personali di ciascuno, esplorando ed attingendo ai contenuti dell'inconscio Superiore da cui provengono, come ci dice Roberto Assagioli, “... intuizioni, creazioni geniali, ispirazioni etiche e stati transpersonali” (Assagioli, 1973) e di costruire una percezione condivisa del gruppo di lavoro come strumento di supporto alla realizzazione sia delle potenzialità individuali che della visione condivisa.

La relazione individuo/gruppo di lavoro/organizzazione può notevolmente migliorare se percepita come di reciproco arricchimento e se diventano evidenti i

punti di unione piuttosto che di contrapposizione. Per realizzare tali obiettivi si è introdotto il concetto di *zona di sviluppo prossimale* definito da Vygotskij (1980) come la zona psico-cognitiva in cui sono in germe capacità e abilità non ancora espresse e che l'interazione sociale, quindi l'intervento degli altri o di un coach, ha il potere di far germogliare.

In rielaborazioni più recenti (Zuccheromaglio, 1996) si è mostrato come la zona di sviluppo prossimale non sia solo un'area individuale, ma anche aziende ed organizzazioni di vario tipo hanno la loro zona di sviluppo prossimo, ovvero un'area in cui bisogna intervenire per ottenere sviluppi e progressi. Individui e organizzazioni possono congiuntamente lavorare per identificare le rispettive zone di miglioramento e le strategie per uno sviluppo reciproco e congiunto.

Ai partecipanti al Laboratorio viene chiesto di pensare proprio in questi termini: individuare le proprie e altrui zone di sviluppo prossimale, pensare alle zone di sviluppo della propria organizzazione e individuare modalità per fungere da agenti esplorativi di tali zone oltre che da agenti di attivazione dei processi di sviluppo. Attraverso questi processi diventa possibile individuare punti di contatto tra le varie visioni e creare una visione collettiva che diventa molto di più della semplice somma di quelle individuali.

Di fatto l'interazione all'interno di un gruppo di lavoro consente di esplorare le varie zone di sviluppo e di attivare processi creativi, stimolare il riconoscimento di aspetti trascurati, di limiti non visualizzati, di responsabilità altrui e proprie non considerate, integrare punti di vista diversi e a volte apparentemente in contrapposizione, e produrre soluzioni innovative capaci di spingere un po' più in là il confine di nuove zone di sviluppo prossimali.

Metodologia di lavoro

Il Laboratorio è preceduto da una fase di preparazione: allestimento di uno spazio adeguato al lavoro di gruppo, condivisione di alcune regole - riservatezza, responsabilità

individuale, sospensione del giudizio - e introduzione del tema, spesso con un breve brainstorming.

I gruppi, composti in modo eterogeneo per valorizzare le diversità, lavorano poi in quattro fasi, alternando momenti individuali, di piccolo gruppo e di plenaria:

1. immaginazione della visione futura dell'organizzazione;
2. analisi critica della situazione attuale;
3. definizione di strategie e percorso per passare dall'una all'altra;
4. realizzazione, follow up e coaching.

Questi passaggi sono supportati da questionari individuali, slide di sintesi elaborate in gruppo e una restituzione plenaria in cui la visione condivisa viene presentata a tutti i partecipanti, con l'aiuto di stimoli e domande guida dei conduttori che evitano genericità e luoghi comuni. La discussione è inoltre strutturata attraverso interviste reciproche tra i partecipanti, che offrono a turno riflessioni e suggerimenti, rafforzando sia la consapevolezza individuale sia la sintonia di gruppo.

Lavorare con le metafore

Per rendere la visione futura dell'organizzazione da utopistica a possibilistica, nel Laboratorio si lavora con le metafore, che strutturano fortemente il nostro modo di pensare, di essere e di agire. Sollecitare immagini consente spesso di esprimere concetti non facilmente definibili — per ragioni emotive, cognitive o di imbarazzo sociale — e di far emergere, in un processo di *disegno libero* (Assagioli, 1973), contenuti di cui non siamo pienamente consapevoli.

*La prima metafora, offerta
dal conduttore come esempio,
è quella del ponte, visto
come percorso che collega la
percezione della situazione
attuale con la visione futura:*

i pilastri corrispondono agli obiettivi intermedi, le

campate ai piani d'azione, l'inizio e la fine del ponte alla situazione presente e a quella futura (Zaccaro, 2001). Il metodo permette una formulazione dinamica degli obiettivi, rivista in base ai risultati raggiunti e ai bisogni che via via emergono.

Tutti i partecipanti sono poi invitati a esprimere le proprie idee in termini metaforici. Nell'intervento con i funzionari degli otto comuni apulo-lucani citato in apertura, le metafore emerse sulla situazione attuale sono state, tra le altre:

- meteoriti come schegge impazzite che vagano e distruggono tutto ciò che incontrano, invece di costruire insieme
- giostra di macchine scassate e poco efficienti
- un giradischi vecchio stile da 45 giri, la vite gira a 33 giri; tocca solo a noi far scattare la levetta
- una squadra di calcio in cui non tutti i ruoli sono assegnati

Le visioni future, invece, esprimevano quasi sempre un desiderio di maggiore competenza e di rapporti interpersonali migliori:

- il sole con l'intero pianeta
- un treno europeo per l'integrazione
- un atleta che corre
- una madre con i suoi figli
- il punto di arrivo di una freccia
- un'orchestra dove ognuno suona uno strumento nell'esecuzione di una partitura comune

Costruire un ponte tra visioni così diverse sembra, in un primo momento, un'impresa impossibile. Ma è proprio la discussione di gruppo che scaturisce da queste immagini a far emergere strategie concrete: ciascuno riflette sulle proprie responsabilità, emergono insight sulle ragioni di certe situazioni cristallizzate nel tempo, e la possibilità di cambiamento appare via via meno remota.

L'ultimo stadio del percorso è affidato al coach, che sostiene ciascun partecipante nella realizzazione del proprio percorso attraverso domande *potenti* e la scoperta di nuove risorse, aiutandolo ad assumersi la responsabilità dei propri obiettivi. In fase realizzativa,

seguendo l'impostazione di Assagioli, il lavoro si articola tipicamente in tre momenti: la contemplazione regolare dell'immagine o metafora del futuro, sfruttando la legge per cui “... le immagini tendono a produrre le condizioni fisiche e gli atti esterni ad esse corrispondenti”; l'interiorizzazione, in cui l'immagine viene introiettata fino a sentirla già parte del proprio campo di coscienza; e infine la traduzione esterna, in cui “L'atto di Volontà” (Assagioli, 1977) porta ad agire *come se* si fosse già quel modello, fino a consolidare la nuova traccia comportamentale.

Effetti a distanza

Ciò che colpisce, nei follow up condotti a distanza di mesi da alcuni di questi interventi, non è tanto la realizzazione puntuale di ogni obiettivo dichiarato, quanto la persistenza dell'immagine-guida: gruppi che, anche a un anno di distanza, tornano spontaneamente a citare la propria metafora -“... siamo ancora nella fase dei primi pilastri”, “... quel treno è partito ma va più piano del previsto”- come riferimento condiviso per leggere i propri progressi e le proprie battute d'arresto. In alcuni casi il lavoro ha lasciato in eredità pratiche stabili — momenti periodici di allineamento tra colleghi, la riproposizione autonoma dell'esercizio della visione in altri contesti dell'organizzazione — segno che l'effetto del percorso non si esaurisce nell'aula, ma continua a lavorare, più silenziosamente, nella cultura del gruppo.

Conclusioni

L'utilizzo di questa metodologia risulta ricco e innovativo: dirigenti e collaboratori possono mettere in gioco gli aspetti più squisitamente psico-sociali della propria esperienza, verificare la creatività del lavoro di gruppo e dar voce a elementi spesso sottovalutati della propria esperienza lavorativa e umana.

Per chi scrive, questo significa lavorare, oggi più che mai, sulla dimensione valoriale e sulle potenzialità delle persone e dei gruppi cui appartengono, per un vero benessere e una crescita sana a livello personale, di gruppo e organizzativo.

Il modello ideale, qui presentato nella sua applicazione ai gruppi di lavoro, resta comunque una delle possibili strade percorribili all'interno della Psicosintesi e del coaching organizzativo. Tecniche come il lavoro sulle sub-personalità, l'allenamento della volontà o pratiche di disidentificazione possono aprire, in altri contesti e con altri obiettivi, percorsi altrettanto significativi verso la stessa meta: organizzazioni più consapevoli di sé e delle persone che le abitano.

Bibliografia

- Assagioli, R. (1973) Principi e metodi della Psicosintesi Terapeutica. Roma. Casa Editrice Astrolabio.
- Assagioli, R. (1993). Psicosintesi: per l'armonia della vita. Roma. Casa Editrice Astrolabio.
- Assagioli, R. (1977). L'atto di volontà. Roma. Casa Editrice Astrolabio.
- Lakoff G., Johnson M. (1980) Metaphors we live by. Chicago IL. University of Chicago Press.
- Vygotskij, L.S. (1980) Il processo cognitivo. Boringhieri, Torino.
- Zaccaro, F. (2001) La definizione degli obiettivi didattici. In Progettare la formazione. Carocci editore, Roma.
- Zucchermaglio, C. (1996) Vygotskij in azienda. La Nuova Italia Scientifica. Roma.
- Dispense e scritti dell'Archivio ufficiale dell'Istituto di Psicosintesi. La tecnica del modello ideale e il relativo materiale d'aula