

## La decodifica dell'intuizione

*Cosa distingue l'eccellenza dalla competenza media?  
Cosa caratterizza una strategia vincente?*

Fiumi di parole sono stati scritti nel tentativo di cogliere l'essenza del successo, ma come una buona ricetta non basta per far un buon cuoco così neanche i migliori modelli manageriali fanno nascere un manager di punta. Quella cosa intangibile che fa la differenza sfugge alla descrizione analitica con cifre e parole. Parliamo di intuizione, di fiuto, di genialità, di sensazione di pancia come di una competenza misteriosa che distingue talune persone, come di qualcosa che è impossibile esplicitare e condividere.

Possiamo evidenziare alcune caratteristiche dell'intuizione:

- riesce a cogliere i segnali deboli delle dinamiche ancor prima che i primi effetti misurabili si manifestino,
- distingue fenomeni rilevanti da quelli di minor impatto,
- prevede gli effetti di una decisione proiettati in una dimensione temporale e spaziale più ampia,
- crea legami e relazioni nuove al di fuori degli schemi consolidati.

Una metodologia che riuscisse a decodificare l'intuizione, permettendo così di renderla esplicita e condivisibile sarebbe di grandissimo aiuto per la gestione delle organizzazioni che devono affrontare situazioni sempre più complesse a ritmi sempre più incalzanti.

In verità una tale metodologia esiste da qualche tempo e si sta sviluppando e diffondendo rapidamente. È nota sotto il nome di costellazioni sistemiche, deriva dalla terapia familiare e da qualche anno viene sperimentata con successo nella consulenza aziendale.

I suoi presupposti si collocano all'interno dell'approccio sistemico, la specificità di questa modalità di intervento, rispetto ad altre con analogia matrice, è però l'accesso alla dimensione corporea/sensoriale come canale privilegiato attraverso cui esplorare e comprendere le situazioni. Come sappiamo "La mappa non è il territorio", ovvero il nostro punto di vista, rappresenta inevitabilmente una visione soggettiva ed astratta degli eventi, costruita in base alle informazioni percepite tramite i sensi ...ma con tutta una serie di filtri percettivi, emotivi, cognitivi.

La metodologia delle costellazioni sistemiche consente di far emergere le visioni delle cose che precedono l'intervento di questi filtri, rimettendo a disposizione ciò che non siamo consapevoli di sapere ma...sappiamo, pur non sapendolo esprimere.

La tecnica è apparentemente semplice pur richiedendo una notevole esperienza al consulente che la applica. In estrema sintesi si compone di 4 fasi:

1. Una breve intervista per raccogliere alcuni dati di fatto e soprattutto per comprendere gli obiettivi del cliente.
2. L'individuazione degli elementi essenziali della situazione e la scelta di un modello interpretativo.
3. La messa in scena della situazione.
4. L'interpretazione delle dinamiche apparse nella messa in scena.

In pratica il cliente, per esempio un manager o meglio ancora un team di dirigenti di un'organizzazione, espone brevemente i fatti di una situazione problematica. Con l'aiuto del consulente si cerca poi di descrivere in termini molto concreti gli effetti di una buona soluzione. Questa, è la base del "solution focused work, che in estrema sintesi porta a rispondere alla domanda: "Se il problema non ci fosse, cosa ci sarebbe al suo posto?".

La domanda impone uno spostamento "logico", dell'attenzione dal piano del problema con tutti i suoi vincoli al piano delle possibilità e quindi di una soluzione possibile.

Attraverso questa lente focalizzata sugli effetti desiderati della soluzione che si vuole trovare o inventare si sceglie un modello interpretativo coerente con la situazione descritta e si individuano gli elementi essenziali che caratterizzano la situazione problematica ovvero le persone, le funzioni, i valori, i fattori di contesto che concorrono a creare il problema, il dilemma, il conflitto, etc.

Si arriva allora al momento centrale del metodo, cioè la messa in scena della costellazione sistemica: il cliente dispone nello spazio gli elementi del sistema individuati come rilevanti utilizzando persone oppure oggetti per simbolizzarli.

Il posto che ciascun elemento occupa nello spazio permette di cogliere le relazioni che intercorrono tra gli elementi: ed ecco che emerge davanti agli occhi del cliente il suo "sapere tacito" maturato nell'esperienza quotidiana. Le sue intuizioni, che difficilmente avrebbe saputo esprimere a parole, prendono forma in un'immagine. E questa immagine diventa una porta di

accesso all'intelligenza emotiva, alla percezione del nocciolo del problema, alla creatività.

Adesso sì che le parole tornano ad essere utili per dispiegare tutti i significati coagulati in quest'immagine, sia per trarne una diagnosi sia per elaborare, una linea di soluzione.

La rappresentazione di un problema con questa metodologia permette a ciascun membro di un team di osservare l'insieme e la sua evoluzione da varie prospettive. Il direttore finanziario può mettersi nei panni del marketing, il direttore generale può assumere la prospettiva di un dipendente. Una costellazione sistemica è un processo di co-creazione sia della diagnosi che della soluzione di un problema sulla base dell'intelligenza collettiva. La capacità di coinvolgere emotivamente tutti i membri di un team nella ricerca comune di una soluzione è un altro vantaggio del metodo. La condivisione delle decisioni diventa naturale, quasi automatica.

### Ambiti di applicazione ed esperienze

Integrato con altri approcci questo metodo trova applicazione in sede di coaching individuale, nell'ambito di corsi di formazione, e soprattutto nella consulenza a gruppi di direzione e team di progetto. Le tematiche che si possono affrontare rientrano in un'ampia gamma, per esempio:

- soluzione di conflitti tra persone, funzioni e culture
- processi decisionali
- negoziazioni
- teamwork e project management
- scelta dello stile di leadership
- processi di cambiamento (riorganizzazione aziendale, successione generazionale, fusioni e acquisizioni, etc.)
- interventi sul clima aziendale
- innovazione di prodotto, di strategia, di processo ecc.
- posizionamento di mercato

Per rendere più immediata la visione dei possibili ambiti applicativi e degli effetti che questo approccio produce esponiamo alcuni casi personalmente gestiti.

- Un'azienda di produzione di beni strumentali è stata acquisita da una multinazionale giapponese. I dirigenti temono la chiusura a breve dello stabilimento italiano. Mettendo in scena la costellazione sistemica della loro situazione "scoprono" la strategia vincente: allearsi con lo stabilimento tedesco appartenente allo stesso gruppo per massimizzare le sinergie ed insieme costruire uno stabilimento in Polonia dove

trasferire la produzione di minor contenuto tecnologico. Nel giro di una sola giornata di workshop il management è uscito dalla depressione ed ha concordato una strategia condivisa ma per niente scontata: infatti storicamente lo stabilimento tedesco era considerato come il più temibile concorrente.

- Un'azienda quotata in borsa ha deciso di potenziare la funzione Finanza. Un consulente di ricerca del personale viene incaricato di presentare candidati per la nuova funzione di treasury manager. Il consulente ha una vaga sensazione che "qualcosa non quadra" nel nuovo organigramma. Riesce a convincere il responsabile delle risorse umane a mettere in scena una costellazione sistemica. Emerge immediatamente, che il ruolo così definito era incongruente in quanto richiedeva contemporaneamente una focalizzazione sia sul controllo dei processi interni che sul mercato. Di conseguenza viene ridisegnato il ruolo ed il profilo per la nuova posizione da coprire.
- Il direttore di una struttura pubblica locale lamenta conflitti tra due suoi collaboratori di punta. Attribuisce il fatto alle caratteristiche caratteriali di uno dei due. Una costellazione sistemica rivela invece che a creare l'attrito è la mancata chiarezza nell'assegnazione di alcune responsabilità. In un incontro a tre chiariscono l'incongruenza e concordano una divisione dei compiti più funzionale. Il conflitto è risolto e pur con i loro caratteri diversi i due colleghi collaborano in buona armonia.
- Uno studio di ingegneria non riesce a far fronte alle tante richieste dei propri clienti. Vari tentativi di riorganizzazione sono falliti nonostante la buona volontà delle persone. In una costellazione sistemica il titolare dello studio vede e comprende cosa gli impedisce di lasciare spazio ed autonomia ai propri collaboratori e cioè il suo perfezionismo. In seguito modificano la struttura organizzativa per dare più potere ai responsabili di progetto e sperimentano un nuovo meccanismo di coordinamento. Nel corso della costellazione anche i collaboratori capiscono con quale atteggiamento possono contribuire ad implementare le nuove procedure.
- Un'azienda di servizi vuole capire meglio quale strategia di prezzi potrà essere vincente. In una costellazione sistemica i dirigenti si rendono conto che il rapporto personale con il cliente e una visione globale dei suoi bisogni e desideri sono l'elemento decisivo per il successo dell'azienda. Sembra che il prezzo rappresenti un fattore di minor rilevanza e permetterebbe ricarichi

maggiori di quanto non osassero applicare in precedenza. Decidono di elencare d'ora in poi nelle loro offerte con maggiore dettaglio le singole prestazioni ed il relativo costo. Ciò permette ai clienti di rendersi conto della complessità e completezza del servizio fornito anziché limitarsi al confronto del prezzo complessivo.

- Un'impresa di costruzione è indecisa se allearsi con un concorrente per partecipare ad una gara d'appalto per la quale quest'ultimo promette di avere parecchi assi nella manica. Mettendo in scena in una costellazione sistemica i vari attori e fattori di contesto i manager si rendono conto che i divergenti sistemi di valori delle due imprese rischierebbero di far nascere conflitti e di pregiudicare il successo del progetto. Nella costellazione trovano la conferma di un dubbio che avevano nutrito ma non erano riusciti ad esprimere con la necessaria chiarezza. Decidono allora di porsi nel ruolo di capo commessa e di cercare altri partner. La scelta si rivela vincente e riescono ad aggiudicarsi l'appalto.
- Nell'ambito di un progetto di risanamento di un'impresa chimica viene creata una nuova funzione di coordinamento dei processi di produzione. La tensione e il nervosismo dei collaboratori sale a livelli insopportabili. Una costellazione sistemica mostra chiaramente come l'introduzione di una funzione ad hoc creava più problemi di quanti ne risolvesse e permette di individuare e validare una soluzione alternativa: garantire il coordinamento attraverso delle riunioni periodiche. Nel percorso della costellazione si può osservare che la presenza della funzione di coordinamento induce i rappresentanti degli altri ruoli ad allontanarsi uno dall'altro, mentre tolta la funzione di coordinamento dalla scena gli altri membri tendono a convergere sull'obiettivo.

### Il valore aggiunto della metodologia

Il metodo delle costellazioni colpisce per la sua essenzialità ed efficacia.

Non pretende di sostituirsi ad un'accurata indagine analitica con metodologie tradizionali ma la integra apportando il contributo di ciò che il filtro logico-razionale esclude e in questo modo riesce a generare effetti interessanti quali:

- produrre una visione di insieme che dà significato alle varie informazioni di dettaglio,
- permettere di discernere tra tutte le informazioni quelle più rilevanti,

- indicare ambiti e fattori sottovalutati che serve sottoporre ad un approfondimento razionale,
- sperimentare quella sensazione di certezza, che dà incisività nel prendere una buona decisione e determinazione nel perseguirla con energia fino in fondo,
- fare emergere visioni e decisioni condivise da un intero gruppo di lavoro.

### Note bibliografiche

Il metodo poggia sulla teoria sistemica di ultima generazione. Sulla base del pensiero sistemico da prima il teologo e psicologo Bert Hellinger e successivamente il matematico Mathias Varga v. Kibed, lo psichiatra Gunthard Weber ed altri hanno sviluppato la metodologia della costellazione sistemica.

Altri fondamenti del metodo sono le scoperte dei biologi Maturana e Varela sui processi di autopoiesi nei sistemi viventi, le teorie della comunicazione di Luhmann, i concetti del costruttivismo sociale di Berger e Luckmann, elementi di vari approcci psicologici come la Gestalt, lo psicodramma, la Solution Focused Therapy, e la PNL.

Claude Rosset, Henriette Lingg e Georg Senoner hanno integrato l'approccio delle costellazioni sistemiche con le più innovative teorie di management in particolare con il concetto di Learning Organisation di Peter Senge e la Theory-U di Otto Scharmer.

Per approfondimenti consigliamo le seguenti letture:

*Per l'utilizzo delle costellazioni in ambito aziendale:*

Klaus-Peter Horn - "Invisibile dynamics. Systemic Constellations in Organisations and in Business" – Carl Auer – Heidelberg – 2005

Marco Matera e Riccardo Bernardon - "La scala dei miracoli" - in Bollettino Costellazioni Sistemiche N.3 – 2006

Jan Jacob Stamm - "Portare alla Luce le radici delle organizzazioni" - in Bollettino Costellazioni Sistemiche N.2 – 2005

Georg Senoner - "Costellazioni sistemiche nel coaching individuale" – in Bollettino Costellazioni Sistemiche N.2 – 2005

Giovanna Bonalume – "Comunicare in famiglia e sul lavoro" – Riza Scienze – Novembre 2006

*Per un primo approccio al pensiero di Bert Hellinger:*

Bert Hellinger e Gabriele Ten Hoevel – "Riconoscere ciò che è" – Urta – Milano – 2001

Bertold Ulsamer – "Senza radici non si vola" – Crisalide – Saturnia – 2000

*Per conoscere l'approccio focalizzato sulla soluzione:*

Steve de Shazer – "Chiavi per la soluzione" – Astrolabio – Roma – 1986