QTIMES
JOURNAL OF EDUCATION
Technology and Social Studies

ISSN: 2038-3282

Pubblicato il: febbraio 2023
©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.qtimes.it
Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

Doing participatory research through coaching and facilitation

Fare ricerca partecipata attraverso coaching e facilitazione

di
Roberta Pistagni
r.pistagni@inail.it
Sara Calicchia
s.calicchia@inail.it
Francesca Grosso
f. grosso@inail.it
Chiara Colagiacomo
c.colagiacomo@inail.it
Bruno Papaleo
b.papaleo@inail.it
INAIL

Abstract:
The contribution describes phases and tools of a participatory research process, aimed at experimenting a fast and intuitive method for developing organizational wellbeing in an Italian company. It puts into practice the concept of sustainable employability and Amartya Sen's Capabilities approach through coaching and facilitation, which are techniques not yet widespread in the field of social research. Facilitation helps people visualize ideas and visions, goals, action plans and shared decisions taken in a short time; coaching stimulates reflection, awareness and motivation at an individual and group level, helps to clarify objectives and make the action plan detailed, clear

and meaningful for everyone. Their adoption in the Health and Safety sector may enhance the diffusion of integrated health promotion programs (WHO, 2010; Niosh, 2016), allowing workers to increase control of health determinant and psychophysical wellbeing.

Keywords: sustainable employability; health promotion; participatory research; coaching; facilitation.

Abstract:
Il contributo descrive fasi e strumenti di un percorso partecipativo di ricerca, finalizzato a sperimentare un metodo veloce e intuitivo per sviluppare benessere organizzativo in un'azienda italiana. L'intervento operativizza il concetto di occupabilità sostenibile e l'approccio alle "capacitazioni" di Amartya Sen attraverso il coaching e la facilitazione, tecniche non ancora diffuse nel campo della ricerca sociale. La facilitazione aiuta le persone a visualizzare idee e visioni, obiettivi, piani d'azione e decisioni condivise prese in breve tempo. Il coaching stimola la riflessione, la consapevolezza e la motivazione a livello individuale e di gruppo, aiuta a chiarire gli obiettivi e a rendere il piano d'azione dettagliato, chiaro e significativo per tutti. La loro adozione nel settore Salute e Sicurezza può favorire la diffusione di programmi integrati di promozione della salute (WHO, 2010; Niosh, 2016), consentendo di conseguenza ai lavoratori di aumentare il controllo dei determinanti di salute e del proprio benessere psicofisico.

Parole chiave: occupabilità sostenibile; promozione della salute; ricerca partecipativa; coaching; facilitazione.

1. Introduzione

Il contributo descrive le fasi e gli strumenti di un percorso partecipativo di ricerca, finalizzato a sperimentare un metodo veloce e intuitivo per migliorare il benessere dei lavoratori in senso complessivo secondo la prospettiva degli approcci integrati alla protezione e promozione della salute (Pronk, 2013; DeJoy, 2019). Il progetto pilota è stato condotto da un gruppo di ricercatori dell'Inail e dell'Università di Milano-Bicocca in una media impresa italiana dell'Italia centrale, a partire dal costrutto teorico dell'occupabilità sostenibile. Van der Klink, seguendo l'approccio delle capacitazioni dell'economista Amartya Sen (Sen, 1993), definisce l'occupabilità sostenibile il modo in cui una persona può riuscire a convertire le "capacitazioni", intese come possibili combinazioni di tutti i nostri "essere" e "fare", in "funzionamenti", cioè in risultati tangibili, riconosciuti come di valore tanto dall'azienda quanto dai lavoratori (van der Klink, 2016). Il concetto di valore è centrale in quanto nel tempo l'accezione di "benessere nel luogo di lavoro" si è ampliata, non contemplando più unicamente il rischio di danno fisico, ma anche lo stato psicofisico generale e sociale dell'individuo (Adapt, 2017). Gli orientamenti della Commissione europea e dei quadri strategici comunitari (Quadro strategico UE, 2021-2027) e internazionali, valorizzando l'organizzazione del lavoro, la salute e sicurezza e il capitale umano, stanno dando un contributo fondamentale ad una riformulazione multidimensionale del concetto di benessere organizzativo che guarda al lavoro come veicolo di soddisfazione ed espressione di sé (Rotondi, 2011). In particolare, recenti studi che applicano la salutogenesi al lavoro (Grødal, 2019) sottolineano come lo stato di benessere sia fortemente legato alla significatività del lavoro e alla motivazione, oltre che alla comprensibilità e gestibilità della situazione lavorativa, aspetti predittivi di un fattore determinante per la sostenibilità

delle organizzazioni: l'impegno al lavoro. Motivazione al lavoro e salute sono anche le componenti principali del costrutto di occupabilità sostenibile (Ybema, 2020), fondamento teorico di questo progetto.

2. Dai presupposti teorici al modello operativo

2.1 Il costrutto di occupabilità sostenibile

Van der Klink sostiene che un approccio basato sui valori motivi le persone ad aggiornarsi e a continuare a lavorare con ottimi risultati, più di quello orientato esclusivamente alla produttività. Cinque sono i concetti fondamentali nell'approccio alle capacitazioni mutuato da Sen: le *risorse* che azienda e lavoratori mettono a disposizione; le *capacitazioni*, che sono le varie combinazioni di fare ed essere che ogni persona può esprimere, se vuole e se il contesto glielo permette; i *funzionamenti*, quali concretizzazioni delle capacitazioni in risultati di valore per l'organizzazione e per i lavoratori; i *fattori di conversione* che facilitano questo processo di trasformazione e la *libertà di scelta* che permette di realizzarlo.

Per usare una terminologia aristotelica, le capacitazioni sono opportunità "in potenza" mentre i funzionamenti sono opportunità "in atto": le prime sono potenziali, i secondi reali. I *fattori di conversione* personali, sociali e ambientali determinano il grado in cui una persona può trasformare una risorsa in un funzionamento (Robeyns, 2017); però è soltanto la *libertà di scelta*, cioè un atto di volontà consapevole, a mobilitare le risorse latenti e produrre un cambiamento visibile e prezioso. Qui torna il concetto di valore, perché la scelta di mettere a disposizione capacitazioni tacite è tanto più consapevole e convinta quanto più l'individuo sente di condividere un sistema comune di valori con la propria azienda e con l'oggetto del proprio lavoro. Più che il raggiungimento di obiettivi o risultati, Sen è interessato al processo di scelta in sé, all'*agency*, che implica il ruolo attivo dell'individuo nella realizzazione dei suoi obiettivi (Sen, 1992). I processi partecipativi, che privilegiano il processo rispetto al risultato, si configurano dunque come la tipologia di intervento organizzativo più adatto a elicitare la libertà processuale.

Se la scelta dettata dall'opportunità è guidata dalla razionalità, nella scelta intesa come processo sono compresenti la ragione (ciò che faccio), i valori (come lo faccio) e le emozioni (perché lo faccio), cioè il fare, il credere e l'essere. Credere è il trait-d'union tra fare ed essere, poiché le persone riescono a esprimere la combinazione dei loro essere e fare, e cioè le loro capacitazioni, quando credono a ciò che fanno perché vi trovano un senso importante per loro. Le tre dimensioni vengono menzionate anche da Aristotele (Piazza, 2008; Rapp, 2005) e da Cicerone (Romano, 2015) come categorie principali della comunicazione persuasiva. Si può infatti persuadere l'altro, fargli riconoscere il valore delle proprie idee soltanto se si è autentici, allineati con la propria intenzione comunicativa. Perché ciò accada, si deve prima instaurare un buon dialogo con se stessi, che consente di mettere a fuoco *cosa* si vuole fare, *come* lo si vuole fare e, soprattutto, *perché*. Più coerente è la triade cosa-come-perché, più efficaci saranno le nostre azioni.

Ad attivare la libertà di scelta sono i fattori di conversione e, in particolare, il più potente tra di essi: lo stile di leadership, come dimostra il modello di David Rock (Rock, 2008) che è fondato sulle neuroscienze; inoltre è importante che la leadership abbia natura, oltre che tattica e strategica, anche olistica (Blakaj, 2021), che sia cioè capace di allineare l'intenzione e l'azione individuale con la cultura e i sistemi organizzativi, non semplicemente di formulare obiettivi e piani di azione. Il

benessere in termini di occupabilità sostenibile è insomma frutto di un percorso continuo di emersione e valorizzazione di opportunità latenti, uno spazio di benessere in cui l'incontro tra bisogni, valori e obiettivi di lavoratori e azienda è misurabile in termini di risultati raggiunti consapevolmente, in modo collaborativo e soddisfacente per tutti.
Per mappare le risorse si sono utilizzati questionari tradizionali somministrati a tutte le tipologie di lavoratori, management compreso. Questa parte di progetto non rientra però in questo articolo che è centrato sugli aspetti partecipativi.
Per mobilitare la leadership e la libertà di scelta, far emergere le capacitazioni e aiutare l'azienda a trasformarle in risultati concreti, è stato previsto l'utilizzo di tecniche ancora poco diffuse nel campo della ricerca sociale quali il coaching, la comunicazione non violenta e la facilitazione.
La facilitazione aiuta le persone in tempi brevi a trovare un accordo e agire, visualizzando gli apporti di ognuno in mappe dinamiche. Il coaching stimola la riflessione, la consapevolezza e la motivazione a livello individuale e di gruppo, aiuta a precisare gli obiettivi e a definire un piano d'azione dettagliato, chiaro e significativo per tutti. Esso si è già dimostrato un valido strumento da applicare nell'ambito della salutogenesi (Gray, 2014) ed è peraltro isomorfico rispetto all'occupabilità sostenibile, in quanto, mira anch'esso a sviluppare l'agire organizzativo più motivante per il lavoratore e più conveniente per l'azienda. Vengono infine utilizzati anche alcuni strumenti di Comunicazione Nonviolenta (CNV) che potenziano l'efficacia del coaching introducendo la dimensione emotiva dei sentimenti e dei bisogni.

2.2. Ciclo di sviluppo dei funzionamenti (CiSF)

In questo paragrafo si fornisce una interpretazione della natura del funzionamento e si individuano le sue fasi di formazione, cioè cosa deve succedere perché i risultati ottenuti abbiano carattere di "funzionamento". I funzionamenti, rappresentano la concretizzazione di quello spazio, chiamato anche "occupabilità sostenibile", in cui valori, obiettivi e bisogni dell'individuo e dell'organizzazione si incontrano. In quanto risultati di valore, essi appaiono anche come gli esiti di una comunicazione efficace, in quanto autentica, tra l'individuo e il contesto. A tal fine è utile riprendere le categorie della comunicazione persuasiva in Aristotele e Cicerone che corrispondono appunto al cosa, come e perché cui si accennava in precedenza, e cioè il Logos (λόγος), che significa parola, discorso o ragione e riguarda l'esplicitazione dei concetti; l'Ethos (ἦθος), che si riferisce a comportamenti e abitudini guidati da valori, e quindi a ciò che è importante comunicare; il Pathos, infine, (πάθος), che è la componente emotiva (dal greco πάσχειν "paschein", letteralmente "soffrire" o "emozionarsi"), fondamentale per *movēre*, cioè muovere all'azione sollecitando le emozioni e quindi accrescere la motiv-azione. L'atto di persuasione è un incontro autentico tra le parti e coinvolge non solo la ragione, ma anche emozioni e valori. Il mix consapevole tra queste componenti rende lo scambio comunicativo convincente, istruttivo e coinvolgente e riproduce il funzionamento del cervello, come spiega Simon Sinek nella teoria del "cerchio d'oro" (Sinek, 2014): la neocorteccia, che corrisponde al "cosa", è responsabile del linguaggio e dei pensieri razionali e analitici, mentre il sistema limbico corrisponde al "come" (diencefalo) e al "perché" (tronco cerebrale). In quest'ottica, i principi di Sen sembrano mirare al recupero di un processo di creazione di valore che si produrrebbe spontaneamente in presenza di condizioni favorevoli alla libertà e all'uguaglianza. I funzionamenti appaiono dunque

come il prodotto naturale del nostro essere quando è strettamente connesso al credere e al fare. I fattori che concorrono alla loro formazione sono sintetizzati nella tabella seguente:

COMPONENTI DEI FUNZIONAMENTI					
Domande	**Stati dell'Essere**	**Focus su**	**Componente**	**Parte Del Cervello Attivata**	**Funzione**
PERCHÉ?	Essere	Identità: Chi sono.	Emotiva (Pathos)	Tronco cerebrale	Autoconservazione, istinti atavici.
COME?	Credere	Valori: in cosa credo e come lo trasferisco in quello che faccio.	Valoriale (Ethos)	Diencefalo	Autoaffermazione, sopravvivenza attraverso la lotta o la fuga.
COSA?	Fare	Azioni: risultati importanti per me.	Logica (Logos)	Neocorteccia	Pensieri razionali, analitici, linguaggio.

Figura 1 – Componenti dei funzionamenti

La fase partecipativa della ricerca segue il modello del Ciclo di Sviluppo dei Funzionamenti o CiSF (Figura 2), un percorso che può aiutare a identificare ambiti di miglioramento interessanti per i lavoratori e per l'azienda e a realizzarli concretamente, grazie al fatto che si basa su componenti emotive e valoriali. Nel CiSF i quattro momenti della CNV (osservazione, sentimento, bisogno e richiesta) di Rosemberg (Rosemberg, 2017) si integrano con i quattro elementi chiave del coaching (valori, obiettivi, opzioni e piano d'azione) secondo il modello GROW (Whitmore, 2016), che prevede l'analisi della realtà (Reality); la definizione dell'obiettivo (Goal); le strategie per raggiungere l'obiettivo (Options); la volontà di concretizzare queste strategie in un piano (Will). Il CiSF ricompone la dicotomia seniana tra la libertà come processo e la libertà come opportunità, attingendo dalla CNV la valenza euristica dei sentimenti e dal coaching l'orientamento ai risultati. Esso procede infatti dal piano dell'emozione a quello della razionalità, dal perché al cosa passando per il come, nella convinzione che soltanto obiettivi fortemente ancorati al sé profondo siano motivanti da raggiungere. Per migliorare la produttività e l'efficienza non è sufficiente quindi definire obiettivi top-down ma occorre ricondividere tali obiettivi con i lavoratori e trovare il punto di contatto tra le esigenze dell'azienda e la motivazione del lavoratore a contribuire al suo sviluppo attraverso lo sviluppo di sé. L'obiettivo non è dunque un punto di partenza esogeno ma l'esito di un percorso di consapevolezza in cui le scelte razionali traggono linfa da ciò che è davvero importante per chi le compie.

Esplorare la fase del perché o del pathos è dunque di fondamentale importanza perché serve a far emergere i sentimenti positivi o negativi che segnalano la presenza di un valore potenzialmente soddisfatto o insoddisfatto. Qual è questo valore? Comprendere qual è questo valore è il primo passo per esercitare la libera scelta di fare qualcosa che è importante per noi, tenendo pur sempre conto delle esigenze del contesto in cui operiamo, se vogliamo che l'esito si configuri come funzionamento. Nella fase del "come" si analizza il bisogno concreto, specifico che c'è dietro quel valore e si formula poi una richiesta chiara, fattibile ed espressa positivamente per ottenerlo: a se stessi in primo luogo e poi agli altri. Con la richiesta, il bisogno da tacito diventa esplicito e si compie un atto di consapevolezza, propedeutico al "fare", cioè alla definizione di obiettivi, strategie e piani di azione,

e alla trasformazione delle capacitazioni (opportunità inespresse) in funzionamenti verificabili attraverso l'osservazione, la quale, analizzando i risultati in termini di valore, chiude e riapre il loro ciclo di sviluppo.

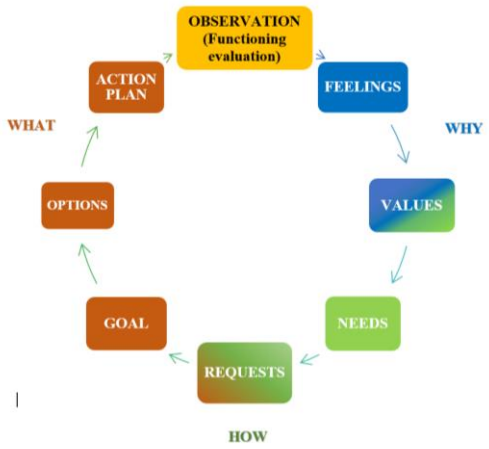

Figura 2 – Ciclo di sviluppo dei funzionamenti (CiSF)

Nella fase finale del Cisf il coaching interviene come strumento di sviluppo individuale e organizzativo (Cox, 2014), in quanto acccompagna individui e gruppi nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti (Ratiu, 2016), trovando il punto di equilibrio tra fabbisogni individuali e organizzativi (Axelrod, 2005; Lowman, 2005). L'attenzione all'individuo *nel* contesto è dimostrata dall'importanza data all' "ecologia" dell'obiettivo e cioè al suo essere in armonia con tutte le dimensioni di vita propria e altrui, e con il contesto più ampio (Bateson, 2020).
La CNV è un approccio alla comunicazione sviluppato da Rosemberg che insegna a identificare e articolare chiaramente ciò che realmente vogliamo in ogni situazione (Rosemberg, 2017), mettendoci in autentico contatto con noi stessi e con gli altri. Essa allena a comprendere e comunicare senza esprimere giudizi ciò che osserviamo (osservazione); cosa proviamo quando osserviamo questa azione (sentimenti); quali bisogni sono legati ai sentimenti che abbiamo identificato (bisogni); ciò che l'altro potrebbe fare per soddisfare il nostro bisogno (richieste). È poi fondamentale capire anche ciò che l'altro osserva, sente, di cosa ha bisogno e qual è la sua richiesta (Rosenberg, 2017). Mantenendo l'attenzione su questi quattro momenti in sé e nell'altro e considerando l'individuo-contesto come un'unica dimensione integrata, la CNV favorisce lo sviluppo dell'empatia e di una comunicazione autentica dove l'essere, il credere e il fare sono compresenti.
La facilitazione amplia il set di competenze del ricercatore con nuove abilità relative alla gestione del gruppo, alla progettazione del processo, all'identificazione di output intermedi e finali, al coordinamento del processo attraverso tecniche di visualizzazione e metodologie differenziate in relazione all'obiettivo da raggiungere.

2.3 La leadership SCARF come fattore di conversione

Nel modello teorico adottato, ciò che permette la trasformazione delle capacitazioni in funzionamenti sono due fattori detti *di conversione*: la scelta convinta del lavoratore di fare ciò che fa e uno stile di leadership che possa incentivarla. Che alcuni comportamenti da parte del leader funzionino, si sapeva da tempo. Il contributo delle neuroscienze oggi però è quello di fornire una spiegazione scientifica del come e del perché essi funzionano. Già oltre quindici anni fa Lieberman (Lieberman, 2007) aveva

messo in rilievo come l'*empowerment* tramite rinforzo sociale stimoli nel cervello meccanismi di ricompensa simili a quelli generati da situazioni di piacere, facilitando comportamenti organizzativi orientati al cambiamento virtuoso e al benessere proprio e altrui. Nel progetto si è inteso replicare questa dinamica, coinvolgendo in attività partecipative i lavoratori e i manager, in modo da sviluppare le cinque dimensioni che secondo David Rock (Rock, 2008) forniscono stimoli motivazionali al nostro cervello e che sono definite con l'acronimo SCARF: Status (Prestigio), Certainty (Sicurezza), Autonomy (Autonomia), Relatedness (Affinità), Fairness (Correttezza).

Lo status rimanda al prestigio personale, al sentirsi importanti per gli altri e si attiva soprattutto attraverso l'apprendimento e lo sviluppo, quando si fa del bene a qualcuno, e quando si ricevono feedback positivi e riconoscimenti anche davanti agli altri. La sicurezza è la capacità di prevedere il futuro e si sviluppa esplicitando ciò che può causare fraintendimenti e potenziali conflitti, definendo obiettivi chiari all'inizio di ogni piano di azione, dando informazioni chiare e tempestive. L'autonomia implica il controllo sugli eventi e la libertà di organizzare il proprio lavoro e il proprio tempo lavorativo. Affinità significa sentirsi al sicuro con gli altri e si sviluppa soprattutto facendo lavorare le persone in gruppo e attraverso programmi di mentoring e coaching. La correttezza o equità consiste nello scambiare positività con gli altri aumentando la trasparenza, migliorando la chiarezza della comunicazione e definendo chiare aspettative in ogni situazione. Nel progetto ciascun manager viene invitato a scegliere una dimensione che è motivato a sviluppare e in cui, possibilmente, percepisce di avere maggiore margine di miglioramento, per praticarla nel suo quotidiano lavoro.

D'altra parte, molti studi sottolineano (Ratiu, 2016) che il successo organizzativo è legato all'efficienza dei leader nel guidare le organizzazioni a raggiungere risultati desiderabili (Nohria, 2003). L'intervento sulla leadership è dunque fondamentale in quanto stimola la motivazione del lavoratore e lo spinge a scegliere di agire nell'interesse dell'organizzazione riconoscendolo come proprio.

3. Obiettivi, fasi e attività del processo di ricercar partecipativa

Nei workshop i passaggi logici che scandiscono il Ciclo di Sviluppo dei Funzionamenti si traducono in concrete attività partecipative, finalizzate a verificare la bontà del modello teorico delle "capacitazioni" e quindi a raggiungere quattro obiettivi fondamentali per la ricerca:

a) misurare il livello di benessere nell'organizzazione in termini di occupabilità sostenibile, prima e dopo l'intervento;
b) identificare le capacitazioni da sviluppare;
c) attivare la leadership quale fattore di conversione per tradurre le capacitazioni in funzionamenti;
d) valutare il grado di raggiungimento dei funzionamenti.

Nel corso dei tre workshop le dinamiche di gruppo si sviluppano attraverso fasi di convergenza e di divergenza. È convergente il primo workshop, in cui i manager sviluppano una visione comune della loro organizzazione; il secondo genera invece divergenza, poiché coinvolge tutti i tipi di lavoratori, facendo emergere le diverse visioni dell'azienda e le aree di miglioramento. Nell'ultimo workshop c'è un ritorno alla convergenza, in quanto i responsabili analizzano le aree di miglioramento indicate dai lavoratori, definiscono gli obiettivi e sviluppano un piano d'azione da attuare con l'ausilio di sessioni di coaching individuali e di gruppo.

La prima fase è quella del "perché". Si parte dunque dall'osservazione dell'esistente per stimolare la componente emotiva e motivazionale attraverso metafore che condensano risorse altrimenti difficili da recuperare dall'inconscio solo attraverso la ragione (Gordon, 1992). Nella fase del "come" si iniziano a definire strategie basate sui valori e si pongono le basi per la fase concreta del "cosa", centrata sull'analisi dei funzionamenti.

3.1. Workshop n. 1: "La storia siamo noi" (perché)

Partecipanti: manager.
Tempo: 4 ore
Obiettivo: ricostruire una rappresentazione condivisa dell'azienda in termini sia logico-cronologici che simbolici per rafforzare il senso di appartenenza e di identità, e creare un clima proficuo per i successivi lavori.
Tecniche di facilitazione:

- Timeline: i partecipanti identificano i momenti più importanti della storia dell'azienda, collegandoli ad eventi esterni e vicende personali, e rintracciando schemi di azione ricorrenti;
- Il viaggio dell'eroe, processo simbolico di sviluppo personale e organizzativo in 12 fasi che lo sceneggiatore Christopher Voegler (Vogler, 2017) ha tratto dagli studi di Campell sui vecchi miti (Campbell, 2008). Il viaggio dell'eroe viene introdotto con un video esplicativo (Winkler, 2012) e applicato dai partecipanti alla storia della loro organizzazione. Nel disegnare questo percorso di consapevolezza, i manager passano dall'analisi della realtà alla definizione condivisa della mission futura dell'impresa e delle nuove sfide che la attendono.

Figura 3 - Il modello del viaggio dell'eroe
Da: https://skift.com/2016/10/28/the-heros-journey-a-human-framework-for-building-modern-travel-brands/

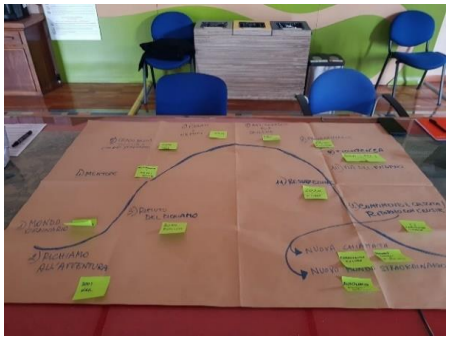

Figura 4 - WS.1 sessione 2: il viaggio dell'eroe (output)

3.2. Workshop n. 2: La piramide dei livelli logici di Dilts (perché-come)

Partecipanti: lavoratori, impiegati e dirigenti distinti in gruppi omogenei.
Tempo: 2 ore
Obiettivi:

- fornire una misura percettiva del livello di occupabilità sostenibile o benessere attuale in azienda;
- predisporre un piano di sviluppo organizzativo da sviluppare attraverso tecniche di coaching.

Tecniche di facilitazione basate su:

- modello dei livelli logici di Dilts;
- eurekards (Hubert Jaoui);
- analisi SWOT (Forze, Debolezze, Opportunità, Minacce);
- domande orientate alla CNV.

Il modello dei livelli logici di Dilts (Dilts, 2003), basato sugli studi di Gregory Bateson, è ampiamente utilizzato nel coaching per incoraggiare i processi di cambiamento. Esso si fonda sul presupposto che esistono diversi piani di benessere e che è possibile provare soddisfazione autentica, e quindi benessere organizzativo, soltanto quando il loro insieme ci soddisfa, quando cioè ognuno di essi è allineato, in coerenza con tutti gli altri (Figura 5).
I primi tre livelli dal basso - ambiente, comportamento e competenze - sono più concreti e facilmente misurabili; invece i più alti (valori e identità), sono più complessi e difficili da catturare, perché riguardano le nostre percezioni interiori. Sono proprio questi ultimi, tuttavia, a condizionare maggiormente gli altri[1]. Se l'immagine che abbiamo del contesto in cui operiamo, di ciò che esso rappresenta e quindi della sua identità non ci piace oppure se non ne condividiamo i valori espressi e praticati, diffilmente potremmo essere felici di come le nostre competenze vengono utilizzate, dei rapporti umani e professionali che instauriamo al suo interno e dell'ambiente che ci circonda. Anche perché, minore è l'allineamento percepito tra i livelli più alti della piramide e meno agevole è il cambiamento organizzativo. L'allineamento, in quanto indicatore di benessere psico-fisico, diventa anche una misura dei funzionamenti, in quanto, se alla fine del processo partecipativo di sviluppo organizzativo si riscontra un miglioramento del senso di armonia percepita tra i vari piani, è perché si sono realizzate attività di valore per tutte le parti in gioco.

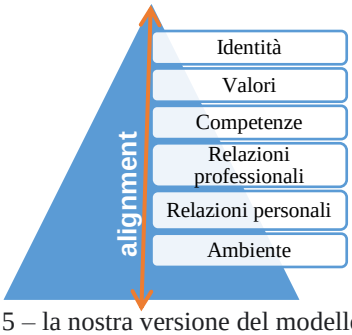

Figura 5 – la nostra versione del modello Dilts

Nel workshop si segue lo schema della piramide, iniziando a esplorare i livelli più alti in modo veloce ed emotivamente coinvolgente. Per farlo si chiede ai partecipanti di scegliere un'immagine che rappresenti la loro azienda (identità), illustrare le sue caratteristiche (valori) e confrontarla con l'immagine della loro azienda ideale. Poi, dopo aver spiegato il modello di Dilts, il concetto di allineamento tra i livelli e la sua importanza per il benessere individuale e organizzativo, si chiede di:

[1] Per rendere il modello più facilmente comprensibile e applicabile, sono state apportate alcune modifiche all'originale: il livello più alto (spiritualità) non è presente, il livello del comportamento è suddiviso in "relazioni personali" e "relazioni professionali"; le credenze - che Dilts pone sullo stesso piano dei valori - non vengono menzionate in quanto è difficile farle emergere in workshop così brevi, anche se è possibile intercettarle durante le discussioni di gruppo nei workshop e nel successivo processo di coaching.

- valutare in modo istintivo e con un voto da 1 (minimo) a 10 (massimo) il grado di allineamento complessivo percepito tra i diversi livelli in azienda. In questo modo si ottiene una misura percettiva del grado di benessere o di occupabilità sostenibile all'interno dell'organizzazione;
- Indicare i livelli percepiti come disallineati, per identificare gli ambiti organizzativi da sviluppare.

Successivamente, per ogni livello percepito come disallineato, i partecipanti specificano in modo chiaro e dettagliato le loro richieste al management e avanzano anche suggerimenti e proposte, facendo così emergere le opportunità latenti o capacitazioni del sistema organizzativo. Il facilitatore guida la sessione seguendo sostanzialmente lo schema dell'analisi SWOT (Punti di forza, Debolezze, Opportunità, Minacce).

Al termine di questa riflessione condivisa, si ripete la valutazione del livello di allineamento percepito, per capire se il processo di condivisione abbia nel frattempo modificato la rappresentazione del sistema organizzativo e il livello di benessere percepito.

3.3. Workshop n. 3: Aree di miglioramento e definizione generale degli obiettivi di sviluppo (perché-come-cosa)

Partecipanti: manager
Tempo: 4 ore
Obiettivi:

- far comprendere ai manager il processo utilizzato in modo esperienziale
- completare la mappatura SWOT con le loro richieste e proposte;
- identificare e specificare gli obiettivi di miglioramento in vista del successivo processo di sviluppo;

Tecniche di facilitazione basate su:

- modello dei livelli logici di Dilts;
- eurekards (Hubert Jaoui);
- analisi SWOT;
- domande orientate alla CNV.

Il laboratorio finale con i dirigenti segue lo stesso iter dei laboratori svolti con operai e impiegati: scelta delle immagini rappresentative dell'azienda, definizione dei valori del lavoratore e dell'azienda, misurazione percettiva dell'allineamento (occupabilità sostenibile), individuazione dei livelli di disallineamento, analisi delle aree da sviluppare. Una volta sperimentato il percorso, si mostrano i risultati degli incontri con gli altri lavoratori, fornendo così le informazioni necessarie per avviare il piano di sviluppo organizzativo.

3.4. Luci e ombre del piano di azione

Dopo l'ultimo workshop, i manager si sono incontrati, hanno analizzato il rapporto redatto dal gruppo di ricerca con i risultati dei laboratori e prodotto un documento comune con obiettivi e responsabilità. Poiché la corrispondenza tra tale documento e quanto emerso dagli incontri con i lavoratori non risultava ai ricercatori del tutto evidente, questi, in un incontro con i referenti del management aziendale, hanno lavorato su un documento che mettesse in trasparenza la connessione tra i desiderata dei lavoratori e il piano di azione del management: un presupposto necessario per la realizzazione pratica del modello teorico che riconosce come funzionamenti soltanto azioni organizzative motivanti per entrambe le parti.

Da questo lavoro di integrazione si intendeva far partire il percorso di coaching, finalizzato ad accompagnare l'attuazione del piano di azione e articolato in tre semplici sessioni individuali e una di gruppo. La prima sessione individuale era mirata a scegliere l'ambito di intervento, a partire dal piano di azione dei manager, a verificare la sua attinenza con le proposte e richieste dei lavoratori, a far scegliere al manager un aspetto della leadership da applicare al piano di azione. La seconda sessione era finalizzata a monitorare l'andamento del piano e, in particolare, l'applicazione dell'aspetto di leadership scelto, rilevando gli ostacoli interni ed esterni incontrati, e le risorse proprie e altrui scoperte. L'ultima sessione avrebbe favorito una riflessione sul percorso svolto, gli apprendimenti e i propositi per il futuro. Una sessione finale di gruppo aveva infine l'obiettivo di ricomporre il puzzle di attività, di comprendere il livello di realizzazione del piano di azione, la sua attinenza con le richieste e proposte dei lavoratori, gli eventuali impedimenti incontrati e le aree di miglioramento rimaste da sviluppare in un'ottica di sostenibilità, intesa come miglioramento continuo.

L'impiego del coaching avrebbe consentito di metabolizzare il Ciclo di Sviluppo dei Funzionamenti, di rifletterci e quindi di trasformare l'agire del lavoratore in un consapevole atto di libera scelta, che esprimendo l'essere, il credere e il fare, ha carattere di funzionamento e quindi di risultato che incorpora un sistema di valori. Purtroppo è stata richiesta una modalità di chiusura del progetto alternativa al coaching, per sopravvenuti carichi di lavoro importanti che avrebbero reso difficoltosa l'organizzazione degli incontri. Il percorso è stato perciò riadattato, nella consapevolezza che il coaching esplica la sua efficacia quando si basa sulla motivazione a mettersi in gioco, quando viene modulato in relazione alle dinamiche che emergono durante il progetto; e comunque non può essere imposto. Di conseguenza, si sono preparate delle schede che verranno compilate individualmente e che hanno tre obiettivi conoscitivi principali: chiarire ulteriormente la connessione tra le richieste e proposte dei lavoratori e il piano di azione dei manager; indicare l'obiettivo specifico di intervento e i passi per raggiungerlo; individuare un ambito di leadership che ogni manager intende potenziare durante lo svolgimento del piano di azione. Tali schede verranno somministrate ex ante, cioè prima della realizzazione del piano di azione, ed ex post, al raggiungimento dell'obiettivo, e comunque entro il mese di marzo 2023. Lo scambio di documenti consentirà di continuare a raccogliere le informazioni necessarie ai fini della ricerca, ma non potrà certo sostituirsi al coaching come dispositivo di sviluppo organizzativo, venendo a mancare quello spazio di riflessione che permette l'integrazione tra le dimensioni del fare, del credere e dell'essere, consustanziali ai funzionamenti.

Al termine del progetto era inoltre prevista una giornata di presentazione dei risultati del progetto e di valutazione finale dei funzionamenti che, coinvolgendo il management e tutti i lavoratori, celebrasse il cammino comune verso il benessere organizzativo, identificando ulteriori ambiti da sviluppare congiuntamente. Anche questa ulteriore fase partecipativa verrà sostituita con la somministrazione ai lavoratori di questionari, finalizzati a cogliere la percezione del grado di realizzazione dei funzionamenti, a comprendere quali capacitazioni si sono tradotte in funzionamenti in modo specifico e quali altre sarebbe auspicabile sviluppare.

4. Risultati e discussione

In questo paragrafo ci concentreremo sui risultati ottenuti in termini di processo, sia perché la valutazione dei funzionamenti non potrà che essere successiva a questo paper, essendo il progetto in chiusura, sia perché il cuore della partecipazione è proprio il processo in sé e le dinamiche che genera

(Ischer, 2019). Una prima valutazione di impatto può comunque essere effettuata mettendo in luce le capacitazioni attivate attraverso i laboratori partecipativi e il conseguente piano di azione.
Il progetto è stato sostenuto dalla partecipazione attiva di lavoratori e dirigenti[2], che hanno espresso apprezzamento per le metodologie utilizzate, per il senso di straniamento causato dall'uscita dalle proprie zone di comfort, per la scoperta del potenziale generativo di questi processi. In particolare, le tecniche di facilitazione, attraverso la visualizzazione e l'uso di strumenti non cognitivi come le metafore, hanno permesso una rapida raccolta di informazioni complesse. Ciò conferma l'efficacia dei metodi partecipativi nel coinvolgere tutti i livelli dei lavoratori nella condivisione della visione e nei processi decisionali. Al workshop "La storia siamo noi" hanno partecipato 5 dirigenti su 8, oltre ad 1 operaio che ha vissuto i cambiamenti più importanti dell'azienda. Lo strumento timeline ha stimolato il racconto collettivo e intergenerazionale dell'azienda, mettendo in relazione le vicende dell'organizzazione con eventi personali e di contesto. Il viaggio dell'eroe ha consentito una ristrutturazione creativa della storia organizzativa, sintetizzandola in pochi momenti epici e celebrando la coesione di lavoratori capaci di superare impedimenti esterni e affrontare nuove sfide.
Al secondo workshop "La piramide dei livelli logici di Dilts (perché-come)" hanno partecipato 16 operai e 18 impiegati divisi in cinque gruppi omogenei. I responsabili hanno partecipato alla stessa tipologia di workshop, visionando anche i risultati degli incontri con i lavoratori e le loro richieste/proposte.
La partecipazione dei lavoratori ha favorito l'emergere di una visione sistemica dell'organizzazione e delle aree di miglioramento (Punnet, 2020) distinte in cinque macro-blocchi: comunicazione, leadership, formazione e sviluppo, processi organizzativi e ambiente fisico di lavoro. Il modello dei livelli logici di Dilts si è dimostrato efficace per vari motivi. E' uno strumento diagnostico facile da comprendere, che consente di produrre informazioni salienti anche in tempi ristretti. Favorisce inoltre l'integrazione intersettoriale. Ad esempio la necessità di ristrutturare alcuni ambienti fisici di lavoro è emersa non solo come necessità estetica ed ergonomica, ma come metafora organizzativa della percezione di marginalità di alcune funzioni e uffici che si sentono spesso esclusi dai flussi informativi interni. Il piano di azione che ne è scaturito impatta su diversi settori (marketing, ricerca e sviluppo, risorse umane, safety, gestione qualità) e la maggior parte dei suoi obiettivi implica la collaborazione dei manager. Per esempio esso ha previsto, assieme alla ristrutturazione degli ambienti, anche l'implementazione di un sistema di schermi digitali e l'installazione di punti informativi per favorire la circolazione delle informazioni. Infine, il modello dei livelli logici si rivela un potente dispositivo di promozione della salute dei lavoratori in senso olistico, in quanto analizza la coerenza tra dimensioni più tangibili, come l'ambiente, I comportamenti e le competenze, e dimensioni più difficili da catturare come l'identità e i valori. Per concludere, in accordo con lo studio di Ybema sulle buone pratiche di occupabiltà sostenibile, si mette in rilievo l'importanza della partecipazione dei lavoratori nelle fasi di progettazione di strumenti destinati ad essere utilizzati da loro (Ybema, 2020), come per esempio le schede che venivano utilizzate nell'azienda coinvolta per raccogliere i fabbisogni formativi dei dipendenti. Sembrava strano che i lavoratori richiedessero un ampliamento dell'offerta formativa nonostante disponessero di questo strumento. Un confronto seppure indiretto con i manager ha permesso di capire che molte richieste venivano rigettate in quanto

[2] Tasso di risposta al questionario propedeutico ai workshop pari al 64% dei lavoratori; 34 lavoratori su 100 presenti nei laboratori

compilate in modo generico, e che quindi sarebbe stato utile sia assistere i lavoratori durante la compilazione, sia farli partecipare alla formulazione dello strumento.

5. Conclusioni

Il progetto pilota ha finora dimostrato che l'occupabilità sostenibile può fornire un modello utile per pianificare processi partecipativi volti a promuovere la salute complessiva dei lavoratori. Nonostante il poco tempo disponibile, si è testato un processo partecipativo agile e riproducibile. Attraverso un approccio discorsivo e qualitativo centrato sulla persona, i partecipanti sono infatti diventati agenti di cambiamento e co-costruttori del processo volto a migliorare le proprie condizioni di salute, come auspicato dalla Carta di Ottawa (WHO, 1986). Tale percorso sarà rivisto e applicato in altri contesti orgaizzativi e, dopo la sua messa a punto, verrà preparato un toolkit per consentire alle organizzazioni di gestire il processo in autonomia previa formazione.

L'esperienza ha confermato i risultati di alcuni studi recenti secondo cui gli approcci partecipativi in salute e sicurezza (Punnett, 2020) favoriscono l'intersettorialità e l'integrazione delle diverse sfere che impattano sulla salute dei lavoratori. Sono emersi aspetti concreti e salienti per i lavoratori, ma anche anche ostacoli legati alla resistenza a cambiare gli assetti organizzativi e a dedicare tempi adeguati al percorso proposto (Nobrega, 2017). Non a caso l'indagine IMPAcT RLS, condotta su un campione di aziende in tutto il territorio nazionale, ha messo in evidenza, come nonostante ad un livello più alto di rappresentanza dei lavoratori corrisponda una diminuzione di infortuni sul lavoro e malattie professionali, la maggior parte delle aziende faccia resistenza ad aprirsi alla partecipazione (Cagliano, 2017). Ulteriore ricerca si rende pertanto necessaria, anche perché nella letteratura scientifica il numero di azioni di ricerca partecipate sul tema dell'occupabilità sostenibile rimane ristretto a pochi casi. Uno di questi è lo studio di Hazelzet sui dipendenti con un basso livello di istruzione (Hazelzet, 2021), che fornisce modelli e strumenti concreti replicabili in altri contesti, ma evidenzia anche il cosiddetto fenomeno del "cinismo organizzativo" che rende difficile cambiare i modelli esistenti nelle organizzazioni nonché il comportamento di tutte le parti coinvolte. Rifkin (Rifkin, 2001) ci ricorda infine che la partecipazione è una questione di potere e che pertanto va interpretata anche in senso politico, non solo come puro tecnicismo.

Riferimenti bibliografici:

Adapt (2017). *Wellness at work*.

Axelrod, S.D. (2005). Executive growth along the adult development curve. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57 (2), 118-125.

Barry, E. S., Blakaj, D. M., Fitzpatrick, S., Morrow-Fox, D. M., & Grunberg, N. E. (2021). *Innovative Leadership*.

Bateson, G., & Longo, G. (2000). *Verso un'ecologia della mente* (Vol. 17). Roma: Adelphi.

Cagliano, R, Trucco, P, Di Nunzio, D, Bellomo, S, Buresti, G, Boccuni, F, Calleri, S, Frascheri, C, & Lupi, M. (2017). *IMPAcT-RLS: indagine sui modelli partecipativi aziendali e territoriali per la salute e la sicurezza sul lavoro*. Collana ricerche INAIL.

Campbell, J. (2008). *The hero with a thousand faces* (Vol. 17). New World Library.

Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions EU strategic framework on health and safety at work 2021-2027 Occupational safety and health in a changing world of work.

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (Eds.). (2014). *The complete handbook of coaching*. Sage.

Dilts, R.B. (2003). *I livelli di pensiero. Come lavorare in profondità con la PNL per arricchire l'esperienza della vita*.

Dejoy, D. M., Wilson, M. G. (2019). Total Worker Health®: Evolution of the concept. In Hudson, H. L., Nigam, J. A. S., Sauter, S. L., Chosewood, L.C., Schill, A. L., Howard, J., *Total worker health* (p. 11–28). American Psychological Association.

Gordon, D. (1992), *Metafore terapeutiche. Modelli e strategie per il cambiamento*, Astrolabio.

Gray, D., Burls, A., & Kogan, M. (2014). Salutogenisis and coaching: Testing a proof of concept to develop a model for practitioners. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), 41-58.

Grødal, K, Innstrand, S. T., Haugan, G, & Beate, A. (2019). Work-Related Sense of Coherence and Longitudinal Relationships with Work Engagement and Job Satisfaction. Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 4(1), p.5.

Hazelzet, E., Houkes, I., Bosma, H., & de Rijk, A. (2021). Using intervention mapping to develop 'Healthy HR'aimed at improving sustainable employability of low-educated employees. *BMC public health*, 21(1), 1-12.

Ischer, P, & Saas, C. (2019). *Partecipazione e promozione della salute. Fogli di lavoro 48.* Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.

Lieberman, M. D. (2007). Social cognitive neuroscience: a review of core processes. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 259-289.

Lowman, R. (2005). Executive coaching: The road to Dodoville needs paving with more than good assumption. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 57 (1), 90-96.

NIOSH. *Fundamentals of Total Worker Health® Approaches: Essential Elements for Advancing Worker Safety, Health, and Well-being*. 2016.

Nobrega S, Kernan L, Plaku-Alakbarova B, Robertson M, Warren N, & Henning R; CPH-NEW Research Team (2017). *Field tests of a participatory ergonomics toolkit for Total Worker Health*. Apr; 60, 366-379.

Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003). What Really Works. *Harvard Business Review*, 81(7), 42-52.

Sen A. (1992). *Inequality Re-examined*. Oxford: Clarendon Press.

Sen, A. (1993). *Capability and Wellbeing, in Nussbaum and Sen* (eds.), The Quality of Life, Oxford: Clarendon Press, pp. 30–53. ISBN-13: 9780198287971. Published to Oxford Scholarship Online: November 2003.

Piazza, F. (2008). *La Retorica di Aristotele. Introduzione alla lettura*. Carocci.

Pronk N. P. (2013*)*. Integrated worker health protection and promotion programs: overview and perspectives on health and economic outcomes. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(12 Suppl), S30–S37

Punnett L., Cavallari J.M., & Henning R.A., et al. Defining 'integration' for total worker health®: A new proposal. *Ann Work Expo Health*. 2020; 64 (3): 223 -35)

Rapp, C. (2005). *L'arte di suscitare le emozioni nella" Retorica" di Aristotele*, 1000-1013.

Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2016). Developing managerial skills through coaching: Efficacy of a cognitive-behavioral coaching program. *Journal of rational-emotive & cognitive-behavior therapy*, 34(4), 244-266.

Rifkin, S. (2001). The best readings on community participation and health, *African Health Science*, Vol. 1 no 1.

Robeyns, I. (2017). *Wellbeing, freedom and social justice: The capability approach re-examined*. Open Book Publishers.

Rock, D. (2008). *SCARF:* A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership journal*, (1), 44-52.

Romano, E., Marino, R., & Formisano, M. (2015). *Marco Tullio Cicerone. De oratore* (traduzione e commento).

Rosenberg, M. B. (2017). Le parole sono finestre [oppure muri]. Edizioni Esserci RE Sen, A. (2020). The possibility of social choice. In *Shaping Entrepreneurship Research* (pp. 298 339). Routledge.

Rotondi, M. (2011). *Un modello per il wellness organizzativo*, in Passerini, W, Rotondi, M. *Wellness Organizzativo, Benessere e Capitale umano nella Nice Company*, 3, pp. 44-45.

Sinek, S. (2014). *Partire dal perchè: come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti*. Milano: FrancoAngeli.

van der Klink, JJL, Bültmann, U, Burdorf, A, Schaufeli, WB, Zijlstra, FRH, Abma, FI, Brouwer, S, & van der Wilt, GJ. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scand J Work Environ Health*, 42(1):71-9

Vogler, C. (2017). *Hero's journey*. The Writers Journey.

Whitmore, J., Kauffman, C., & David, S. A. (2016). GROW grows up: from winning the game to pursuing transpersonal goals. In *Beyond goals* (pp. 277-292). Routledge.

Winkler, M. (2012). What makes an hero. TED talk.

World Health Organization. (1986). *Ottawa charter for health promotion*, 1986 (No. WHO/EURO: 1986-4044-43803-61677). World Health Organization. Regional Office for Europe.

World Health Organization. (2010). *Healthy Workplaces: A Model for Action. for Employers, Workers, Policy-Makers and Practitioners*.

Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). Hr practices for enhancing sustainable employability: Implementation, use, and outcomes. The *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886–907.