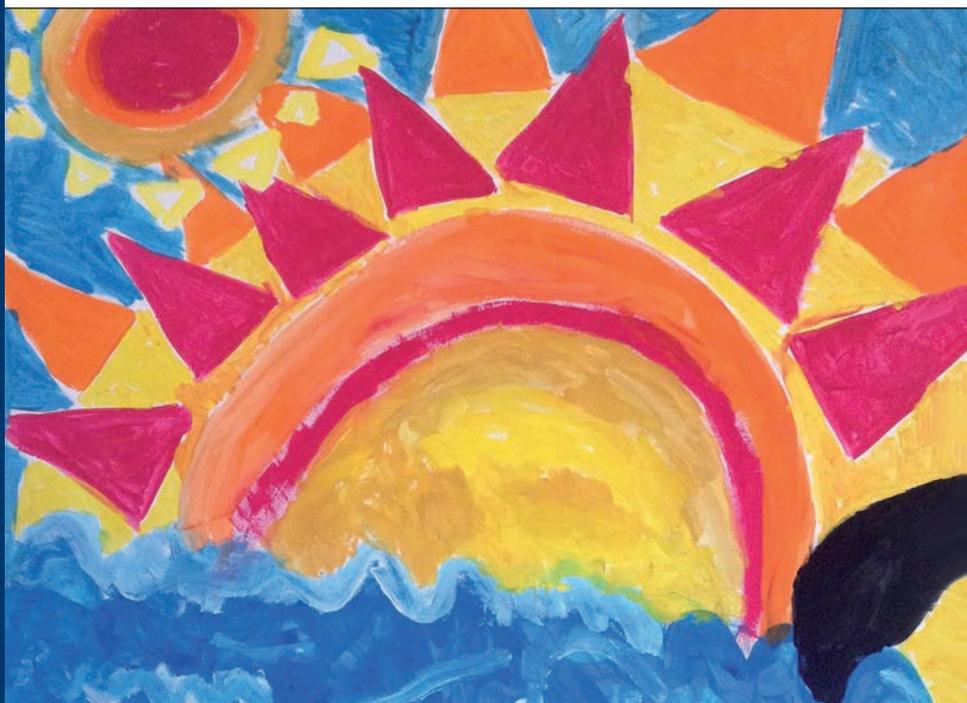


Alessandra Pasinato,  
Elena Zucchi

# LA FORZA DI CRESCERE

Lo sguardo che muove Persona e Azienda



Le competenze della formazione

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## 25.1 *Le competenze della formazione*

Con l'avvio di questa nuova collana, l'**AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui hanno aderito più di 2000 professionisti della formazione) intende rispondere alla domanda crescente di sistematizzazione delle **competenze necessarie** per svolgere con successo la professione **del formatore**, sia che si tratti di svolgere il ruolo (magari anche part time) di docente, sia che si tratti di progettare, monitorare, valutare interventi formativi, sia che si svolga un ruolo di "learning organiser" (facilitatore, regista, sistematizzatore degli apprendimenti individuali e organizzativi) dentro qualche organizzazione.

Si è concretizzata così l'idea di riunire in questa collana una serie di contributi significativi per la **pratica quotidiana** e lo **sviluppo della qualità della formazione**, requisito indispensabile per un approfondimento efficace.

Ormai la formazione si è dotata di un ampio repertorio di tecnologie formative che ne costituiscono un solido nucleo di riferimento; questa collana è nata per capitalizzare le **esperienze formative di successo** e facilitarne il riferimento al sempre più ampio numero di persone che sono chiamate ad occuparsi di formazione e apprendimento **dentro o fuori le aziende**, le amministrazioni pubbliche, i servizi, la sanità, le organizzazioni no-profit, le università, la scuola, lo sport, ...

Riflessioni, metodi, esperienze, strumenti, valori, pratiche, etiche, tecniche per realizzare una formazione di qualità, per aumentare l'efficacia degli interventi formativi, ma anche per allargare il campo d'azione della formazione a nuove aree, a nuovi settori, in nuove situazioni, con nuove modalità.

Una serie quindi di manuali, da handbook per sistematizzare il know how oggi disponibile sia nella tradizionale **formazione d'aula**, sia nelle più innovative attività di sviluppo dell'**apprendimento fuori dall'aula**.

Crediamo infatti che per un reale **empowerment della formazione** occorra mettere a disposizione:

- dei formatori,
- delle persone sempre più numerose che sono chiamate ad occuparsi, a tempo parziale, di formazione,
- dei laureati in Scienze dell'Educazione,

una gamma sempre più ampia di tecniche, strumenti, metodi, possibilità, pensabilità per facilitare l'aggiornamento continuo, l'allargamento delle proprie competenze, la valutazione della qualità prodotta, in modo da poter operare percorsi e scelte meno stereotipate e più efficaci.

Pier Luigi Amietta  
*Responsabile collana AIF*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Alessandra Pasinato,  
Elena Zucchi

# **LA FORZA DI CRESCERE**

Lo sguardo che muove Persona e Azienda

**FrancoAngeli**

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni  
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

## **Prefazione**

a cura di *Antonella Delle Fave*

pag. 13

## **1. L'empowerment del potenziale**

» 17

1. Definizione di una concezione metodologica

» 17

2. Focus sulle metacompetenze della persona

» 19

2.1. Autenticità

» 22

2.2. Coraggio

» 24

2.3. Automotivazione

» 25

2.4. Autosviluppo

» 26

2.5. Generatività

» 26

2.6. Gestione delle contraddizioni

» 27

2.7. Empowerment

» 28

3. Interità della persona e sviluppo del potenziale

» 29

4. La posizione del consulente

» 33

5. Lo strumento del feedback empowerment oriented

» 36

5.1. L'oggetto del feedback

» 37

5.2. La finalità del feedback

» 38

5.3. Il livello di comunicazione utilizzato e atteso

» 38

6. Dalla consulenza di processo alla consulenza di empowerment del potenziale

» 40

7. La logica della consulenza/formazione intesa come intervento globale

» 41

8. Orientamento alla ricerca

» 43

9. Approcci fondanti dell'empowerment del potenziale	pag. 44
9.1. Il modello del self-empowerment	» 44
9.2. La valutazione del potenziale	» 47
<b>2. Counselling di empowerment per lo sviluppo della persona</b>	» 54
1. Obiettivi dell'intervento	» 54
2. Le fasi del colloquio di sviluppo per la persona	» 55
2.1. Avvio del colloquio e patto con la persona	» 55
2.2. Ascolto della persona e approfondimento della sua conoscenza	» 56
2.3. Intervento e consulenza	» 57
2.4. La conclusione del colloquio	» 60
3. Tipi di colloquio	» 61
<b>3. L'assessment centre empowerment oriented</b>	» 62
1. Aspetti concettuali	» 62
1.1. Definizione e obiettivi dell'assessment centre empowerment oriented	» 62
1.2. Contesti di utilizzo	» 67
1.3. Cosa viene osservato	» 68
1.4. Lo sviluppo della persona nell'ottica dell'empowerment	» 72
2. Aspetti operativi	» 73
2.1. Come si realizza un assessment centre empowerment oriented	» 73
2.2. Le giornate laboratoriali	» 75
2.3. Il colloquio di valutazione e counselling	» 78
2.4. Il colloquio di feedback con il capo	» 79
3. Appendice tecnica al paragrafo	» 84
3.1. Strumenti di autovalutazione e sviluppo	» 84
<b>4. Il laboratorio di feedback incisivo capo-collaboratore</b>	» 91
1. Il feedback tra capo-collaboratore: obiettivi e significati	» 91

2.	Il laboratorio formativo d'aula	pag. 94
2.1.	Il colloquio in plenaria	» 96
2.2.	I colloqui con i clienti esterni	» 97
2.3.	Il laboratorio degli autocasi	» 99
3.	L'affiancamento on-the-job	» 100
3.1.	Struttura dell'intervento/fasi/crucialità	» 102
<b>5.</b>	<b>Il team building empowerment oriented</b>	» 109
1.	Obiettivi del team building empowerment oriented	» 109
2.	Le fasi del team building empowerment oriented	» 110
2.1.	Fase pre-laboratoriale	» 111
2.2.	Fase laboratoriale	» 114
2.3.	Fase di follow-up	» 118
2.4.	Crucialità	» 119
<b>6.</b>	<b>I laboratori di empowerment e di self-leadership</b>	» 122
1.	Definizione e obiettivi dei laboratori di self-leadership	» 122
2.	Aspetti tecnici e metodologici	» 125
2.1.	Il colloquio di attivazione	» 126
2.2.	Le tre giornate di laboratorio	» 127
2.3.	Il colloquio di follow-up	» 135
3.	Empowerment e leadership per i manager	» 136
4.	Crucialità di processo dei percorsi di autosviluppo in azienda	» 139
<b>7.</b>	<b>Il coaching empowerment oriented</b>	» 142
1.	Gli obiettivi del coaching empowerment oriented	» 142
2.	I contesti e gli attori del coaching	» 145
3.	Un percorso di coaching "tipico"	» 146
3.1.	Il primo incontro	» 147
3.2.	Il secondo incontro	» 149
3.3.	Il terzo incontro	» 151
3.4.	Il quarto incontro	» 151

3.5. Il quinto incontro	pag. 152
3.6. Il sesto incontro	» 153
3.7. Il settimo incontro	» 153
3.8. L'ottavo incontro	» 154
3.9. Il nono incontro	» 154
3.10. Il decimo incontro e la conclusione del processo	» 155
4. Appendice tecnica al paragrafo	» 156
4.1. L'autovalutazione rispetto ai propri interlocutori di ruolo	» 156

## Appendici

<b>1. Valutazione e sviluppo del potenziale in Randstad: i risultati di una ricerca sull'efficacia dell'assessment centre empowerment oriented – Delphi programme, di Benedetta Bazzoni ed Elena Zucchi</b>	» 163
1. Il contesto di riferimento	» 163
2. La struttura di Delphi e le sue finalità	» 169
3. La ricerca	» 174
3.1. Metodo e strumenti	» 174
3.2. I risultati della ricerca: i questionari	» 177
3.3. I risultati della ricerca: le interviste	» 182
4. Riflessioni di sintesi: bilancio/rilancio	» 185
<b>2. Scuola di formazione del Gruppo Reale Mutua ed empowerment, di Marcello Bugari</b>	» 188
1. Reale Mutua e Academy	» 188
2. Academy Empowerment Lab	» 193
<b>3. STMicroelectronics: il team building empowerment oriented, di Ornella Serrantini</b>	» 198
1. Premessa	» 198
2. Breve introduzione su STMicroelectronics	» 199

3. Il team building	pag. 200
3.1. Premessa	» 200
3.2. Step iniziale: potenziamento dello Staff del gruppo	» 200
3.3. Gli step successivi	» 205
4. Crucialità	» 206
5. Conclusioni	» 207
<b>Ringraziamenti</b>	» 209
<b>Bibliografia</b>	» 211



Ad ogni persona incontrata “sul campo”:  
alla tua ricerca di autenticità e libertà,  
urlo di senso e desiderio di infinito.



## Prefazione

a cura di *Antonella Delle Fave*, Università degli Studi di Milano

In tempi di crisi quali quelli attuali, in cui ci si confronta a livello internazionale con l'instabilità dei mercati, l'inadeguatezza di strategie di gestione di imprese e istituzioni, e le difficoltà che ne conseguono per individui e famiglie, parlare di benessere e sviluppo della persona nel contesto lavorativo può sembrare inopportuno o, peggio ancora, fintamente consolatorio. In realtà, proprio in condizioni di precarietà questo aspetto assume particolare importanza (Keyes e Grzywacz, 2005). Il lavoro è una componente a tal punto sostanziale della vita personale e collettiva che l'Organizzazione Mondiale della Sanità lo ha incluso nella sua più recente definizione di salute mentale, considerata "uno stato di benessere in cui l'individuo mette in pratica le proprie abilità, può gestire i normali stress della vita, può lavorare produttivamente e fruttuosamente, ed è in grado di dare un contributo alla propria comunità" (OMS, 2004). In questa accezione, l'impegno immesso nel lavoro e i risultati ottenuti – a beneficio del singolo e della comunità cui appartiene – rappresentano componenti essenziali e al tempo stesso misura del livello di salute mentale della persona.

Ciò non deve sorprendere in quanto, pur nella varietà di mansioni, ruoli e caratteristiche strutturali che comprende, il lavoro rappresenta per ciascun individuo un ambito quotidiano di investimento di tempo ed energie, in cui dovrebbe essere possibile sperimentare competenze tecniche e relazionali, perseguire obiettivi professionali e personali, sviluppare capacità e risorse.

È tuttavia innegabile che la realtà professionale di molti lavoratori e lavoratrici è molto lontana dall'offrire queste possibilità. Ciò può essere ascrivibile alle caratteristiche specifiche dell'attività lavorativa, alla struttura dell'organizzazione, al clima e alle dimensioni relazionali. Data la numerosità e la complessità delle variabili in gioco, nonché la specificità che caratterizza ciascuna professione e ciascun contesto lavorativo, è sicuramente molto difficile formulare strategie univoche e generalizzabili

che permettano di garantire spazi di crescita, sviluppo e auto-espressività adeguati alle esigenze e aspettative dei singoli. Ciò nonostante, questa sfida è ineludibile. È stata infatti chiaramente evidenziata l'influenza dell'esperienza lavorativa sull'autostima dell'individuo, sulla sua stabilità emotivo-affettiva, sulla sua soddisfazione generale di vita e sul suo stato di salute generale (Amick *et al.*, 2002; Bowling *et al.*, 2010; Faragher *et al.*, 2005; Sirgy *et al.*, 2008).

La crescente attenzione di esperti e responsabili delle politiche sociali alla qualità di vita dei lavoratori e la necessità di adottare misure efficaci di prevenzione dei rischi, legati non solo agli aspetti tecnici delle attività, ma anche a quelli psicologici e interpersonali, rendono sempre più cruciale l'identificazione di modalità virtuose di organizzazione che permettano di costruire benessere individuale e collettivo all'interno della realtà professionale.

In questo ambito negli ultimi due decenni sono stati sviluppati e sperimentati numerosi modelli, soprattutto grazie al contributo della psicologia positiva. In particolare, è stato formulato il costrutto dell'impegno lavorativo (work engagement), contrapposto al burnout in quanto caratterizzato da auto-realizzazione affettiva e motivazionale, che si manifesta attraverso la percezione di elevati livelli di energia, coinvolgimento ed efficacia (Schaufeli *et al.*, 2002). Il costrutto dell'impegno è risultato fortemente correlato alle risorse materiali e relazionali disponibili nel contesto lavorativo (Schaufeli e Bakker, 2004; González-Romá *et al.*, 2006).

Sono state inoltre condotte ricerche per analizzare il ruolo che la percezione di significato nel lavoro gioca nella promozione di benessere e soddisfazione di vita in generale (Bassi *et al.*, 2012; Page e Vella-Brodrick 2009). Vari studi hanno evidenziato che l'attribuzione di significato al proprio lavoro contribuisce positivamente alla prestazione e alla flessibilità nei confronti dei cambiamenti che possono intervenire in mansioni e ruoli professionali (van den Heuvel *et al.*, 2009). Recentemente, Linley *et al.* (2010) hanno curato un intero volume dedicato alle modalità con cui è possibile trovare significato e scopo nel contesto lavorativo, fornendo direzione e coerenza alle attività, nonché allineando le strategie organizzative con la promozione della soddisfazione individuale.

È stata, infine, studiata la qualità dell'esperienza durante lo svolgimento dell'attività lavorativa. Una vasta campionatura transculturale, che ha coinvolto lavoratori dediti alle attività più varie, ha evidenziato come il lavoro possa essere fonte di esperienza ottimale, uno stato di completa concentrazione e coinvolgimento che facilita lo sviluppo di competenze e

l'impegno a lungo termine (Bassi e Delle Fave, 2012; Delle Fave e Massimini, 2003, 2005). È stato, tuttavia, anche evidenziato come la possibilità di esercitare autonomia e creatività giochi un ruolo cruciale nel favorire l'insorgenza di questa esperienza nel contesto lavorativo (Delle Fave *et al.*, 2011; Fullagar e Kelloway, 2009; Nielsen e Cleal, 2010).

In generale, i risultati delle ricerche qui brevemente descritte convergono nel suggerire la necessità di promuovere una visione eudaimonica del lavoro, inteso in senso aristotelico come contesto di realizzazione delle potenzialità individuali e al tempo stesso di sviluppo sociale. Alla luce di ciò, il volume di Pasinato e Zucchi trova la sua collocazione naturale nell'ambito della psicologia positiva, con la sua enfasi sullo sviluppo del potenziale attraverso l'implementazione delle risorse personali e interpersonali, in una prospettiva di condivisione e di crescita globale in virtù della quale l'organizzazione e il lavoratore beneficiano reciprocamente dell'ottimizzazione delle proprie caratteristiche.

Le autrici propongono una strategia di intervento articolata e complessa, che riesce a coniugare pragmaticamente gli obiettivi produttivi con quelli di auto-realizzazione. Particolarmente rilevante e lodevole è l'attenzione alla necessità di personalizzare gli interventi in base alle specifiche caratteristiche organizzative e relazionali del contesto in cui la formazione viene effettuata. Inoltre, il volume propone un modello calato nella realtà italiana del lavoro, con le sue caratterizzazioni culturali e sociali. Questo non è un dettaglio secondario: la maggior parte degli interventi in ambito organizzativo è standardizzata su modelli e su pratiche che sono stati messi a punto in ambiti internazionali, in grande prevalenza anglosassoni. Tuttavia, i valori e le valenze di cui il lavoro è carico hanno profonde connotazioni culturali, che non possono essere ignorate quando si avvia un progetto di formazione all'interno di una realtà aziendale definita.

Nonostante l'impressionante incremento degli studi finalizzati alla costruzione di modelli e allo sviluppo di interventi di promozione del benessere lavorativo, questi aspetti sono ancora poco considerati nella realtà quotidiana di aziende e imprese. Ancora molti sforzi sono necessari, sia da parte dei ricercatori che dei professionisti e dei responsabili delle politiche sociali, per modificare e ottimizzare le relazioni interpersonali tra i lavoratori, e tra questi e il sistema delle organizzazioni. Questo volume rappresenta un importante contributo in questa direzione.



# 1. L'empowerment del potenziale

## 1. Definizione di una concezione metodologica

Il primo capitolo di questo volume vuole essere dedicato alla presentazione delle caratteristiche fondamentali che contraddistinguono il senso e il modo del nostro lavoro e la specificità del nostro operare, che si propone l'obiettivo di favorire il salto di qualità, lo sviluppo e la crescita delle persone nelle organizzazioni di lavoro.

Questa è la “vocazione professionale” che ci caratterizza e che perseguiamo, attraverso il lavoro sul campo nelle organizzazioni, con e per le persone, nel tentativo di supportare ciascun individuo, destinatario e protagonista dei nostri interventi, a esprimere se stesso al meglio del proprio possibile nei luoghi cui appartiene, nella realtà che incontra, così da piacersi di più, sentirsi utile, apprezzato, incisivo, coraggioso, capace di interpretare la complessità, contribuire a costruire il nuovo dentro e fuori di sé.

Il nostro approccio, l'**empowerment del potenziale**, di cui di seguito andremo a descrivere fondamenti e crucialità, si inserisce nel quadro della comunità scientifica moderna che da tempo si concentra sulla crescita possibile della persona e del suo potenziale, sul suo sviluppo, sulla messa a fuoco di strumenti e metodologie volti alla creazione e al mantenimento del benessere. Le specificità dei vari approcci (per esempio psicologia positiva, neuroscienze, psicologia umanista) sono differenti, ma la concezione del fattore umano che ne emerge presenta molteplici e comuni fili rossi (per un approfondimento sui diversi modelli si veda la scheda tematica a fine capitolo).

Nello specifico, l'empowerment del potenziale è un approccio concettuale e metodologico volto a favorire la crescita degli adulti, dal punto di vista del loro potenziale ed empowerment, secondo un'idea di persona e del suo sviluppo che vede l'individuo impegnato in un cammino di crescita possibile. In tale direzione l'obiettivo è quello di ri-attivare e ri-lanciare i

meccanismi di miglioramento e sviluppo personali. Questo attraverso un percorso di apertura di nuove possibilità, che vede la scelta come occasione di responsabilità e protagonismo versus altre due condizioni spesso dicotomiche che sono la stabilità (che può degenerare in staticità) e l'orientamento al cambiamento (che può degenerare in instabilità e disequilibrio).

L'apertura di una nuova possibilità, infatti, consente all'individuo di poter scegliere tra diverse e nuove opzioni, sperimentando, quindi, un nuovo senso di responsabilità rispetto a un campo specifico oppure alla propria sfera complessiva di vita e lavoro, alimentando, di conseguenza, un rafforzato sentimento di protagonismo, dell'“esserci” dell'adulto.

L'assunto di fondo è che questo innesco di salto di qualità sia quasi sempre possibile, anche dove tutto vada molto bene (risultati economici, rapporti interpersonali, funzionamento dei processi ecc.), nei fatti o nel percepito delle persone e delle organizzazioni o dove, viceversa, tutto sia critico e in situazione di crisi/stallo e sembri non esserci alcuna nuova possibilità.

L'empowerment del potenziale nasce dall'incontro tra l'approccio formativo del self-empowerment e gli strumenti della valutazione del potenziale e si configura non come un'integrazione tra i due, ma come la costruzione di un terzo tra i due, che utilizza alcuni contributi originali di entrambi, aggiungendovi però elementi propri e distintivi, generati proprio dall'incontro tra i due approcci.

La specificità di questo terzo “modo”, il cui obiettivo fondamentale è la crescita e lo sviluppo della persona e che abbiamo chiamato empowerment del potenziale, è costituita, anzitutto, dallo **sguardo** che rivolgiamo alla persona, all'azienda, alla committenza, a noi stessi nel nostro staff. Uno sguardo che si basa sulle “griglie” del potenziale e del self-empowerment, utilizzate contemporaneamente in chiave valutativa e di sviluppo.

La prima parte del processo formativo/consulenziale, pur avvalendosi delle tecniche tipiche della valutazione del potenziale e a queste aggiungendo un'osservazione anche del livello di empowerment personale e manageriale<sup>1</sup>, già si connota come parte dell'intervento di empowerment. Infatti, da un punto di vista metodologico, gli strumenti utilizzati in questa fase sono comuni alla consulenza in empowerment (per esempio utilizzo di domande pro-vocatorie in fase di colloquio ma anche di intervista, spostamento del livello del discorso a un livello incisivo, focus sul salto di qualità individuale, attenzione ai processi oltre che ai contenuti).

<sup>1</sup> Per gli indicatori utili per la valutazione dell'empowerment e del self-empowerment si veda Pasinato e Zucchi (2008).

Uno sguardo, dunque, che già dentro a questo primo passaggio si concentra fortemente sul salto di qualità, sull'aumento del livello di empowerment, sull'ottimizzazione delle risorse personali e professionali. Questo attraverso l'attivazione di un processo strutturato che vuole incidere sulla costruzione di una nuova vision e di opportunità-possibilità delle persone e del team; sulla modalità di aggiramento dei fattori di "blocco" storici e soggettivi, ma anche culturali e professionali; sul reperimento di nuove risorse interne ed esterne alla persona singola e al gruppo; sulla sperimentazione per l'apertura di nuova possibilità.

L'empowerment del potenziale si basa su alcuni trasversali concettuali e metodologici comuni a tutte le diverse applicazioni professionali che mettiamo in campo (quali per esempio il team building, l'assessment centre empowerment oriented, i laboratori di empowerment e self-leadership ecc.), che andremo a presentare nei diversi capitoli del libro e che, pur esprimendosi e declinandosi in modo specifico in ciascuna di queste applicazioni, presentano una base comune.

Nei paragrafi successivi delineremo i trasversali concettuali e metodologici dell'empowerment del potenziale e nella parte finale del capitolo richiameremo gli approcci che ne costituiscono le fondamenta.

## **2. Focus sulle metacompetenze della persona**

In questo paragrafo, e nei seguenti, andremo a presentare gli ingredienti costitutivi dell'empowerment del potenziale, in termini di concezioni di fondo e di strumenti applicativi. Ingredienti che, come si è detto, risultano trasversali ai diversi specifici interventi.

Un primo aspetto è relativo al concentrarsi, sia in termini di osservazione sia di intervento, sulle metacapacità personali, piuttosto che sulle specifiche skill e comportamenti.

Ciò va nella direzione di provare a interpellare e "cogliere" la persona nella propria "interità", in quanto la partita dello sviluppo personale non si può giocare unicamente per una prescrizione organizzativa (anche se spesso questo è il punto di partenza), o per le necessità di un ruolo o ancora per assecondare le richieste altrui.

L'autosviluppo coinvolge tutto l'individuo proprio perché fare un salto di qualità significa aggiungere un tassello significativo e impattante, che riguarda la persona nel suo insieme. Non si tratta di una semplice "rifinitura" né dell'acquisizione di una skill specifica, piuttosto del perseguire un vero e proprio salto di "paradigma", nell'immagine e nella crucia-