



Appreciative Inquiry, l'approccio positivo che funziona!

L'“indagine elogiativa”: un metodo strutturato per la gestione del cambiamento organizzativo

A scanso di equivoci, questo articolo non propone triti e ritriti consigli o esortazioni a “pensar positivo” o “auto-motivarci verso mondi migliori”. L'argomento trattato è molto diverso, nel contenuto, nella fonte, nella struttura e pure nell'efficacia.

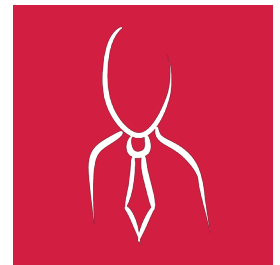
La precisazione è d'obbligo perché oggi - soprattutto grazie ai social - veniamo colpiti da aforismi, citazioni, consigli, messaggi di “chi ce l'ha fatta” o di chi ha una “buona storia da raccontare”, anche se... di qualcun altro, anche se... mai realmente esistito! Sarà illustrata brevemente l'Appreciative Inquiry (letteralmente “indagine elogiativa”), **un metodo strutturato per la gestione del cambiamento organizzativo**, in Italia praticamente sconosciuto, ma che nelle organizzazioni estere è non solo conosciuto, ma utilizzato per rispondere ai rapidi mutamenti del contesto competitivo. L'Appreciative Inquiry ha una storia di circa 30 anni, ma prende origine dai precedenti studi di Maslow, Rogers, Watzlawick, Erickson e altri. Questi autori già dagli anni '50 agli anni '70 avevano sviscerato e reso chiaro il “**perché gli individui stanno bene**”. Di seguito nel mondo degli affari si era cercato di introdurre quei concetti - adattandoli - all'interno delle organizzazioni. Negli anni '80 negli Stati Uniti, grazie al lavoro del prof. **David Cooperrider**, si è cominciato a generare un vero e proprio cambio di paradigma, un nuovo approccio alla soluzione dei problemi aziendali, focalizzando l'attenzione su quanto già funziona, su ciò che è efficace e mobilizzante nella direzione della mission e degli obiettivi dell'organizzazione. L'approccio tradizionale invece - allora come oggi - è

quello del “bicchiere mezzo vuoto”, cioè analizzare ciò che non funziona come vorremmo, ciò che ci manca, evidenziando le lacune, le debolezze, le incapacità, i vincoli... Analizzando i casi di successo, le evidenze della validità di questo approccio sono molte e concordi: un'azienda sottoposta alle aggressioni del suo ambiente (perdita di clienti, di quote di mercato, etc.) ha molte più possibilità di uscire dal suo problema se può poggiare sull'energia positiva dei suoi collaboratori. Più invece si insiste - e ci si sintonizza - sui punti di debolezza, più si genera ansia, e più si limita la capacità dell'azienda nel mobilitare le sue “risorse di guarigione”: creatività, flessibilità e cambiamento. Il fondamento teorico dell'Appreciative Inquiry è che **ogni azienda ha qualcosa che funziona bene, che è efficace e che gli garantisce il successo**.

L'invito quindi è a riflettere sui fenomeni del mondo organizzativo che consideriamo di valore, identificando il “nucleo positivo”, che servirà da punto di appoggio - e di partenza - per l'elaborazione del nuovo corso, dei nuovi progetti.

La contraddizione dell'approccio tradizionale

L'approccio tradizionale parte dal presupposto che l'organizzazione è un'entità esposta a difficoltà, di fronte alle quali occorre progettare azioni correttive. Questo approccio si affida alle fasi del processo di un Problem Solving classico:



Un approccio di questo tipo, insieme alla sua provata efficacia, genera però conseguenze indesiderate:

INIBIZIONE DELLA CREATIVITÀ ED ESCLUSIONE DELL'INNOVAZIONE

- Ricerca di soluzioni specifiche a dei problemi specifici
- Accento sugli errori passati
- Nessuna visione positiva del futuro

REAZIONI RIGIDE E ATTEGGIAMENTI DIFENSIVI

- Di fronte alla ricerca delle responsabilità, gli individui si “tirano fuori”, attribuendo la causa dei problemi a fattori esterni alla propria capacità di controllo

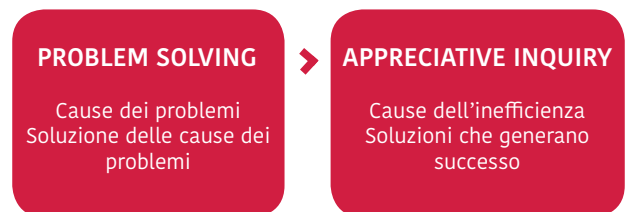
SCARSO ENTUSIASMO

- I problemi assorbono la maggior parte del tempo/lavoro fino a diventare il “piatto principale” o peggio “il piatto unico” della giornata in ufficio.

DISTANZA TRA CHI TROVA LE SOLUZIONI E CHI LE APPLICA

- Poco coinvolgimento intorno a soluzioni “calate dall’alto”
- Resistenza al cambiamento

Con l’Appreciative Inquiry non si ignorano i problemi, anzi, ma ci si focalizza semplicemente sulla ricerca di soluzioni che creano il successo, anziché quelle che riducono o eliminano i problemi. Praticamente **la meta è la stessa, è il cammino che cambia!**



No alla cultura del deficit e alla sua Contro-Cultura

La gravidanza della **critica** è un fenomeno, pare, molto diffuso, forse universale. Essa è ancorata in ciascuno di noi fin dalle nostre prime esperienze scolastiche e rinforzata dalla cultura del management in ambiente professionale. Chi di noi non si è mai sentito dire “**puoi fare di più**” da un insegnante? Quanti capi – in buona fede, si intende – dimenticano di segnalare che il 90% del lavoro è ben svolto, ma intervengono non appena rilevano un errore? Quanti manager pensano che per migliorare la performance organizzativa la sola soluzione è quella di focalizzarsi sui problemi da risolvere?

Abbiamo tutti imparato che prima di tutto bisogna confrontarci con le difficoltà alle quali siamo esposti. Questa cultura del deficit conosce anche la sua **contro-cultura**, secondo la quale bisognerebbe essere positivi, a colpi di “Yes, we can!” o “Just do it!” e realizzare le nostre aspirazioni, comprese le più insensate. Questo **pensiero positivo “forzato”**, come si diceva in apertura, è una ingiunzione non fondata sulla realtà, è puro “pensiero magico”, e rivela una straziante, a volte irritante, ingenuità: “**non basta pensare intensamente e insistentemente a qualcosa che desideriamo perché succeda**”, e – ahinoi – questa mistificazione ha generato tragiche delusioni ed amarissimi fallimenti.

Il negativo esiste e non possiamo né negarlo, né cancellarlo. È facile vedere problemi ovunque: nelle organizzazioni, nella società, nei comportamenti delle persone... Bisogna accettarli e rassegnarsi? Certo che no! Tuttavia non è focalizzandosi su ciò che non funziona che otteniamo i risultati migliori. Quanti conflitti o problemi, per esempio, sono stati oggetto di analisi, in estenuanti riunioni, senza portare a nessuna soluzione? Voler trattare le disfunzioni è legittimo, ma focalizzarsi su queste finisce per fare della soluzione dei problemi un fine, non un mezzo.

Appoggiarsi sui successi

Con l'Appreciative Inquiry si lavora in maniera strutturata, direttamente sul progetto (il fine), che richiede

la risoluzione dei problemi (il mezzo). La ricerca di “ciò che già funziona” ha numerosi vantaggi, e non solo emotivi e psicologici (allontanandoci dalle situazioni che creano disagio e preoccupazione). Fin dagli anni 1950-1960, grazie a Maslow e Herzberg, sappiamo che il riconoscimento, il rispetto e la stima di sé sono il motore della motivazione e dell'atteggiamento che abbiamo nei confronti del lavoro (vedi tabella 1).

Valori e convinzioni messi in gioco con l'Appreciative Inquiry

Gli “ingredienti” della “ricetta” Appreciative Inquiry sono:

- le organizzazioni, e le **persone** che ne fanno parte, hanno nelle loro esperienze passate e presenti la **risorsa principale del loro successo** e la rampa di lancio per il loro futuro;

L'Appreciative Inquiry si basa sull'arte di porre domande rigorosamente positive nel corso di interviste “di scoperta”

- la **condivisione** è un fattore di motivazione e un **moltiplicatore delle intelligenze individuali**;
- la **fiducia** accordata e un contesto favorevole rende le persone disponibili a contribuire al **successo di gruppo**;
- il **cambiamento** non deve essere necessariamente compulsivo e sotto la pressione dei problemi ma può essere vissuto con serenità ed **entusiasmo**;
- la razionalità non è sinonimo di **realtà**;
- la valorizzazione del **passato**, il riconoscimento di

FATTORI CHE INCIDONO SULL'ATTEGGIAMENTO NEI CONFRONTI DEL LAVORO (Hezberg)	
FATTORI CHE CAUSANO (IN) SODDISFAZIONE	FATTORI CHE PRODUCONO (DE) MOTIVAZIONE
<ul style="list-style-type: none"> • Politiche e gestione dell'organizzazione • Controllo • Relazioni tra le persone • Condizioni di lavoro – Sicurezza • Retribuzione • Status 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione • Riconoscimento • Lavoro in sé • Responsabilità • Avanzamento • Crescita

Tabella 1

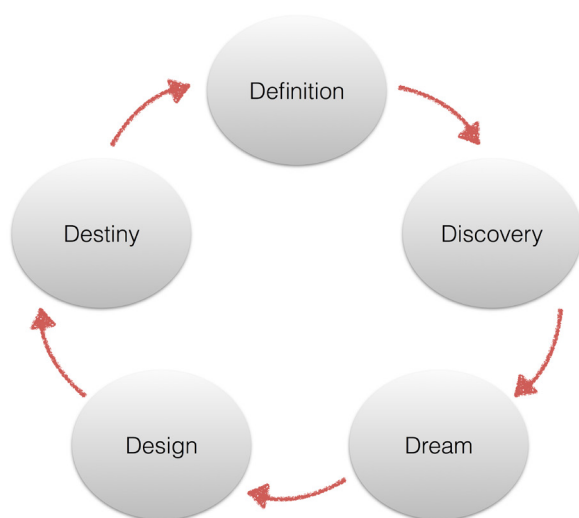
quanto nel **presente** rende vitale l'organizzazione, e la condivisione di una visione di un **futuro** motivante, permettono all'organizzazione di crescere e svilupparsi

I fondamentali della metodologia

La domanda prima di tutto! Domandare prima di proporre soluzione!

L'Appreciative Inquiry consiste nella ricerca e valorizzazione delle risorse e delle esperienze positive, passate e presenti, delle persone coinvolte nello sviluppo delle organizzazioni e dei gruppi. Si basa sull'arte di porre domande - rigorosamente positive - nel corso di interviste, dette di "scoperta", realizzate in coppie. Questo primo passaggio consente la presa di coscienza delle risorse e del potenziale dell'organizzazione, sulle quali progettare cambiamenti solidi e realistici. La metodologia richiede una forte partecipazione da parte del maggior numero di livelli organizzativi possibili, al fine di stimolare un "dialogo interno" positivo all'interno dell'organizzazione e un nuovo abito mentale, in grado di stimolare l'innovazione e la creatività. Per essere efficace, ogni intervento di Appreciative Inquiry è proposto e condotto da consulenti, **esperti e qualificati**. La peculiarità del ruolo del professionista è quella di condurre il gruppo attraverso il processo, costituito di **cinque fasi**, senza mai intervenire per dare consigli o esercitare influenza sulle scelte dell'organizzazione. In questo senso un intervento Appreciative Inquiry è simile ad un **coaching collettivo**.

Le Fasi del Processo di Appreciative Inquiry



1. **DEFINITION:** scelta di una direzione, di un tema strategico per l'organizzazione
2. **DISCOVERY:** ricerca delle esperienze positive e delle risorse, del nucleo positivo dell'organizzazione
3. **DREAM:** identificazione dei temi da approfondire

re sulla base del potenziale percepito nella fase Discovery e condivisione della visione del futuro dell'organizzazione

4. **DESIGN:** costruzione dell'architettura del cambiamento (stili di leadership, comunicazione interna, ripartizione dei ruoli, sviluppo di competenze, etc.)
5. **DESTINY:** ricerca delle azioni in grado di realizzare la visione (rispondere più velocemente alle richieste, assicurare un servizio post-vendita più efficace, etc.) e gestire le conseguenze in termini di sviluppo delle competenze dei collaboratori

Il contributo del consulente è quello di **rimuovere le costrizioni negative** del pensiero collettivo, quasi come fossero delle ostruzioni al fluire del pensiero nella direzione migliore e naturale. Il supporto del consulente è quello di guida durante il processo, **capace di incanalare le forze e le capacità presenti**, facendo in modo che non si disperdano o si esauriscano, ma che si allineino e producano un effetto combinato potente ed energetico. Questa "piena" è in grado di individuare sbocchi altrimenti impensabili, è capace di procedere con vigore e determinazione, attraverso percorsi dinamici e flessibili, come richiede l'odierno contesto, a volte troppo rapido e mutevole per un approccio tradizionale.



Dott.ssa Stella Privitello

Consulente di organizzazione, Formatrice ed Executive Coach, esperta di analisi e sviluppo organizzativo e di gestione dei processi formativi. Principali aree di intervento: Coaching, Change

Management, Leadership, Negoziazione, Team building.