

# I COLORI DEL LEADER

# I COLORI DEL LEADER

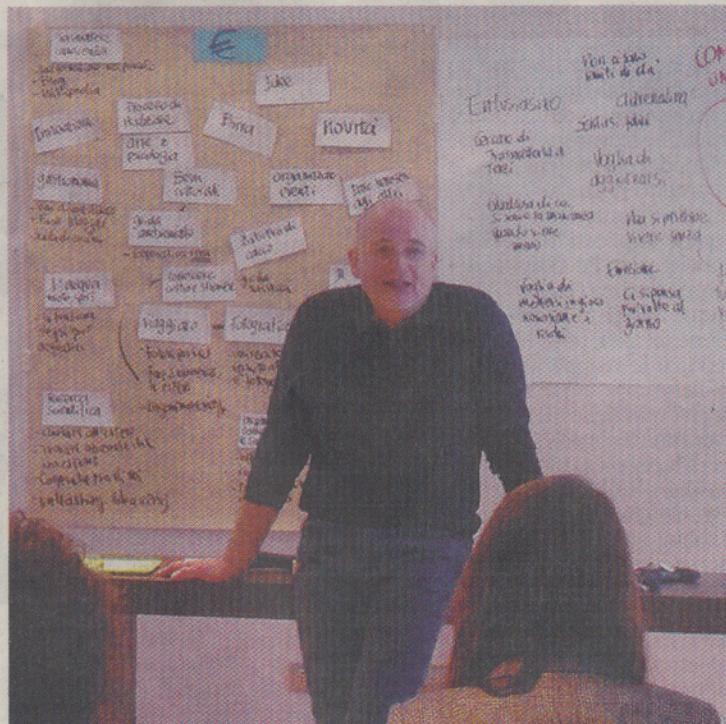
## Facile, guarda la soluzione

LUCILLA NICCOLINI

**S**i fa presto a dire "lavoro di gruppo": meno facile, tutt'altro che naturale, è praticarla, soprattutto da parte di individualisti come gli italiani. Ma è indispensabile, in una società in cui le competenze di tutti vanno messe a sistema, devono integrare per costruire. Non è affatto un caso che l'individualismo italiano faccia sorridere gli orientali, che stanno rivelando un'eccezionale propensione al lavoro di gruppo: e che anche per questo si inerpicano su livelli sbalorditivi di efficienza, collezionando successi planetari.

La scuola italiana, che continua a premiare le eccellenze individuali, non lascia molto spazio al cosiddetto cooperative learning. Così i giovani laureati, quando affrontano concorsi per idee innovative, start up e imprenditoria innovativa, si trovano spiazzati rispetto a un metodo di lavoro, indispensabile, cui non sono abituati.

Anche per questo ai suoi finalisti eCapital, la start up competition marchigiana, garantisce l'iniziazione al business plan, un baedeker, o una cassetta degli attrezzi, per trasformare, come suona lo slogan, "un'idea in impresa": corsi mirati che si tengono all'Istao di Ancona. Andrea Moretti è nella squadra dei formatori; la sua è una competenza del tutto nuova, di quelle che incentivano un uso migliore della metà destra del cervello. Ma sì, quella che, tra l'altro, interpreta le immagini. Si chiama facilitazione visiva. "Il mio mestiere si basa su tecniche che aiutano a far lavorare bene un gruppo: per



**Andrea Moretti**  
è nella squadra dei  
formatori; la sua  
è una competenza  
di quelle che  
incentivano un uso  
migliore della metà  
destra del cervello

elaborare insieme strategie, per affrontare e pianificare la realizzazione di un progetto, per lavorare in modo più efficace ed efficiente, ed essere gratificati, prima ancora che dai risultati, dal processo creativo".

Tutto chiaro, ma perché "visivo"? "Perché la visione di un problema, la schematizzazione visuale delle sue articolazioni, e delle proposte di soluzioni nel brain storming ha un effetto potentissimo di riverbero, facendo aggio su una nostra innata attitudine. Il gruppo, invece di discutere solo a pa-

role gli aspetti, le criticità, gli snodi di un problema, e le idee per risolverli, li riproduce visivamente, con disegni e metafore, ne verifica meglio la concreta portata e le possibili soluzioni".

Metafore? "Paesaggi metaforici, che simboleggiano quelli mentali. Un esempio? Montagne ed erte vette per le criticità; laghi per aspetti di agevole approccio, e così via". Ma il facilitatore allora deve saper disegnare, conoscere la storia dell'arte... "Ma no. In realtà quando tengo lezione agli illustratori il lavoro paradossalmente è più difficile: tendono alla perfezione, che invece è deviante rispetto all'obiettivo finale, alla soluzione del vero problema. L'importante è che ogni aspetto del progetto sia visualizzato con chiarezza ed evidenza da tutti, che il cervello riconosca le immagini appese alle pareti, e cosa esse rappresentano visivamente".

Più che formazione artistica, al facilitatore serve, dunque, la psicologia? "Soprattutto deve conoscere le tecniche di lavoro in team, le dinamiche di gruppo, deve saper stimolare l'intelligenza interpersonale, le relazioni, e sapere interpretare. Be', sì, anche la psicologia serve..."

Andrea Moretti nasce come controller. "Nel '95 sono entrato nel gruppo Clementoni, ma mi occupavo di finanza. Parallelamente frequentavo un corso della tedesca Controller Academy, per acquisire nozioni di facilitazione visiva. Mi si è aperto un universo: capivo come si fa a far lavorare bene un gruppo. A quel punto mi pareva di avere in mano la pietra filosofale. E ho scelto questa seconda attività: facilitatore e formatore per facilitatori. Ma mantengo un ottimo rapporto con la

Clementoni, che mi ha trasmesso un imprinting prezioso. Anche il gioco creativo, di cui la ditta è leader mondiale, è un aspetto importante della mia attività. Il gioco stimola la creatività, l'esplorazione di uno spazio, e l'uso delle mani nella visualizzazione dei problemi, anche realizzando plastiche e modellini: insegna la possibilità di manipolare il lavoro. E poi il gioco tiene viva l'attenzione, sdrammatizza i rapporti di gruppo, dà ali all'inventiva".

Quando si dice assecondare il lato destro del cervello... "E di fronte a ogni nuovo gruppo, le tecniche si affinano, si combinano, scaturiscono nuove strategie, percorsi più idonei".

La verifica dell'efficacia della "facilitazione"? "Con gruppi piccoli il feedback è immediato e continuo. Con i ragazzi di eCapital - una settantina di team di almeno due membri ciascuno - era necessaria la verifica in itinere, magari per orientare il percorso. Ma spesso la risposta sull'efficacia di quel che facevo mi arrivava anche dalle osservazioni davanti a un caffè durante la pausa. E il vantaggio, con loro, è che hanno un'altissima motivazione". Sorride al ricordo: "Era sempre gratificante la loro risposta. Come quando ho proposto un grafico umano: una foto di gruppo che visualizzasse la loro accettazione di un modello di leader. Dovevano alzare un foglio giallo se lo dividevano, blu in caso contrario. La platea divenuta tutta gialla mi ha mostrato che l'azione era stata efficace".

Un bell'effetto visivo, quando il sentimento si fa colore. E se provassimo a colorare l'apprendimento, forse vedremmo sorgere un arcobaleno anche sulla scuola italiana.