

# Utopia Record

Creatività di gruppo, cambiamento e gestione del conflitto

a cura di Luca Mori

(<https://unipi.academia.edu/LucaMori> | [moriluca@gmail.com](mailto:moriluca@gmail.com))



<http://www.recordspa.it>

Piano formativo (Record con Fondimpresa)  
Utopia RECORD. Creatività, problem solving e team building  
ID 169826

## 1. L'idea: in sintesi

Utopia è un'attività di simulazione (*simulation based learning*) basata sulla conversazione e sull'esercizio del pensiero ipotetico, ideata per la formazione e l'"**allenamento**" di **competenze relazionali complesse** come quelle coinvolte nella gestione della contingenza tipica dei processi organizzativi e comunicativi, tenendo presente il principio sistemico secondo cui "ciò che organizza le organizzazioni è la comunicazione" e il primo assioma della pragmatica della comunicazione umana di Watzlawick, secondo cui "non si può non comunicare". Al fine di generare nei partecipanti un **apprendimento significato basato sull'esperienza** (*experience based learning*), il percorso prevede due fasi:

- (1) la fase della simulazione (esperimento mentale dell'utopia)
- (2) la fase dell'inquadramento teorico e del debriefing, in cui vengono fornite molteplici chiavi di lettura per quanto accaduto in precedenza.

Durante la fase (1), i partecipanti sono chiamati a fare ipotesi su uno scenario simulato che cambia aspetto e cresce progressivamente di complessità a seconda delle loro stesse ipotesi, cosicché il livello di difficoltà del problema aumenta con la capacità di analisi dei partecipanti: si tratta dell'esperimento mentale dell'utopia, cioè di **uno tra i più antichi, sfuggenti e sfidanti problemi organizzativi che la mente umana abbia concepito**, spesso anche in relazione a progetti molto "concreti" legati alla necessità di creare nuove istituzioni (come la fondazione di colonie nel mondo greco) o di rivoluzionare o riformare in meglio quelle esistenti.

Poiché i nodi del problema toccano questioni generali di natura organizzativa, l'utopia permette di affrontare in modo indiretto e ad una giusta "distanza di sicurezza" temi rilevanti anche per l'organizzazione di cui si fa parte: ci si può infatti aspettare che **l'utopia risultante evidenzii aspetti, dinamiche, potenzialità, opportunità e criticità rilevanti per i gruppi che la immaginano**, come in una mappa metaforica costruita traslando senso della realtà e senso della possibilità. Ciò accade perché le "notizie da nessun luogo (*news from nowhere*)" che l'utopia fa emergere parlano di cose in realtà *esistenti*: ad esempio, degli atteggiamenti, delle aspirazioni, dei desideri, dei conflitti latenti o manifesti interni ai gruppi.

Questa ipotesi è risultata confermata dallo scambio di battute tra due partecipanti:

R.: «Posso chiedere una cosa: al posto di parlare di un'isola, immaginaria, che non esiste, sprovassimo a parlare dell'azienda invece?»

M.: «è una specie di metafora, prendila come metafora»

R.: «I problemi di cui parliamo adesso, se prendi l'azienda, saltano fuori uguali. L'isola non esiste, l'azienda è qua. Parliamone».

La simulazione è qui basata sull'interazione e sulle dinamiche e rappresentazioni emergenti dalla conversazione dei gruppi (sul nesso su simulazione e apprendimento in generale, nei cosiddetti "serious games", cfr. Anolli & Mantovani 2011). Anolli e Mantovani sottolineano che la *simulazione* può essere intesa ed esercitata «come competenza umana generale di riprodurre a vari livelli (neurofisiologico, mentale, sociale) fenomeni complessi della realtà, di precorrere il loro svolgimento, come pure di anticipare mondi possibili e di creare nuovi scenari» (ivi, p. 9). Più specificamente, il **paradigma della mente simulativa** «ci permette di capire come funzionano i nostri processi di conoscenza e di spiegare i fondamenti della nostra attività mentale, che non in modo astratto e universale, bensì in modo situato, contingente e locale, legato all'esperienza, radicato nell'organismo, procede alla rappresentazione dei fenomeni grazie al contributo di tutte le informazioni che provengono da ogni parte del nostro organismo (modalità sensoriali e percettive, motorie, emotive e affettive, comportamenti e azioni ecc.)» (ivi, p. 10). Attraverso la simulazione si esercita (in gruppo, nel nostro caso) la capacità del pensiero ipotetico, del pensare a cosa accadrebbe se mutassero alcuni vincoli dell'azione (pensiero "what if"): «Se la simulazione "rappresenta" un fenomeno, occorre che essa sia in grado di rispondere alla seguente domanda: "che cosa succede se" si verificano certe condizioni. **È strettamente connessa con ipotesi di situazioni nuove e impreviste.** Essa è una delle massime espressioni del pensiero ipotetico e inferenziale che caratterizza l'*Homo sapiens*. Accanto al mondo del reale e al mondo del fantastico (immaginario) esiste il *mondo del possibile*. Ciò che non è in questo momento, ma che può accadere in futuro» (ivi, p. 30); «**La simulazione è un dispositivo mentale molto potente non solo per inventare mondi possibili, ma anche per smontare episodi del passato.** È il caso della *simulazione controfattuale* che, seguendo un percorso ipotetico, contribuisce a capire le cause degli effetti di avvenimenti accaduti nel passato e, nel frattempo, a preparare le azioni per il futuro al fine di prevenire eventuali risultati negativi. Simulare il passato per simulare il futuro» (ivi, p. 58). A ciò si aggiunge la potenzialità creativa della simulazione: «**La simulazione è altresì un motore potente (probabilmente il più potente) della creatività umana.** Prendendo avvio da alcuni indizi (reali o teorici) la mente umana è in grado di creare attraverso la simulazione nuove combinazioni mai considerate prima grazie ad accostamenti insoliti e ad associazioni impreviste (e forse imprevedibili e impensabili fino ad allora). Siffatta condizioni vale per le diverse forme della creatività umana: musica, pittura, danza, romanzi ... ecc.» (ivi, pp. 68-69). L'approccio del "what if" costituisce parte di alcuni noti test del pensiero creativo (es. la versione *Just Suppose* del TTCT, Torrance Tests of Creative Thinking).

Elaborando simulazioni in gruppo emergono spesso aspetti differenti dello stesso problema, suggerendo direzioni d'analisi alternative da cui possono derivare ipotesi e proposte non sempre conciliabili. In queste circostanze il gruppo può diventare ed essere percepito come una risorsa per tutti, aiutando i singoli a considerare più aspetti del problema affrontato di quanti potrebbero coglierne da soli. Si può parlare in tal senso di **un'intelligenza collettiva (collective intelligence)**, che emerge nel contesto di conversazione di gruppo. Al riguardo

esiste un filone di studi, concentrati sulle condizioni in base alle quali un gruppo ha buone probabilità di arrivare a livelli di 'intelligenza' o 'performance' più alti di quelli a cui arriverebbe il suo singolo componente migliore nei 'test di intelligenza' individuali: in altri termini, anche se non vige un principio di semplice additività, il gruppo rende concepibili e afferrabili soluzioni a cui nessuno dei suoi componenti arriverebbe da solo.

## 2. Allenarsi a leggere le situazioni: il gruppo come risorsa e i diversi usi di sé

Secondo uno dei più autorevoli studiosi di management a livello internazionale, Gareth Morgan, i «dirigenti ed i professionisti di successo devono **divenire esperti nell'arte di "leggere" le situazioni** che cercano di organizzare e gestire». Tali esperti dovrebbero essere persone che «hanno la capacità di rimanere aperte e flessibili, evitando di dare giudizi impulsivi ogni volta che possano farne a meno, cercando di attendere sin tanto che non emerga una rappresentazione più esauriente della situazione. Sono consapevoli del fatto che molto spesso emergono nuove interpretazioni mano a mano che la situazione viene considerata da nuovi punti di vista come pure sono consapevoli del fatto che una prospettiva ampia e multiforme può evidenziare un ampio e variato insieme di possibilità e di azione».

La capacità di leggere le situazioni a cui fa riferimento Morgan non è utile soltanto ai dirigenti e può essere allenata: essa si basa sulla facoltà di ragionare su uno scenario dato cogliendone più aspetti da prospettive differenti e mettendo in relazione la situazione esistente con altre attualmente inesistenti ma esistenti o possibili, passate o future, probabili o improbabili; inoltre, quando le situazioni da leggere coinvolgono altri esseri umani, diventa necessario esercitarsi ad ascoltare, interpretare, interrogare ed aiutare ad esprimere i punti di vista altrui, con le loro anticipazioni, ipotesi, aspettative, esitazioni, contraddizioni ecc.

Il laboratorio formativo *Utopia* tiene conto di tutto ciò e **allena i gruppi al compito impegnativo di prendere in un tempo limitato delle decisioni "multi-attributo"**, cioè decisioni in cui ogni *opzione* (alternativa, possibilità) presenta *diversi attributi* (caratteristiche, qualità), che generalmente non hanno lo stesso grado di importanza per persone diverse.

TEMI FONDAMENTALI SU CUI PRENDERE DECISIONI
Organizzazione dello spazio
Organizzazione dei tempi e delle attività (lavoro e otium)
Gestione della contingenza endogena (regole e loro violazione, leadership, conflitti)
- <i>management dell'incertezza, strategie di anticipazione di rischi e pericoli</i> -
Gestione della contingenza esogena (ingresso di sconosciuti, eventi rari e catastrofici)

L'attività formativa proposta, in quanto coinvolge i gruppi nella costruzione di **scenari possibili**, costituisce un'introduzione al tema dell'*anticipazione* nel senso del *foresight* (*corporate foresight*), tema che sta diventando importante per gli approcci avanzati alla "gestione del futuro", che intendono andare oltre i modelli tradizionali di previsione (nel senso del *forecast*: su questo punto cfr. Battistella, De Toni & Siagri 2016). Ciò su cui i metodi dell'*anticipazione* convergono è infatti la costruzione di scenari possibili, tali da considerare la "molteplicità" dei

presenti (le molteplici interpretazioni possibili di uno *status quo*), i segnali deboli, i trend emergenti e le tendenze evolutive.

Al tempo stesso, *Utopia* permette ai partecipanti di **fare esperienza di alcuni problemi ricorrenti della comunicazione e del ragionamento**, su cui ha richiamato l'attenzione da alcuni decenni la psicologia del pensiero: in particolare, si tratta di apprendere attraverso l'esperienza come e perché (1) le persone commettono spesso errori di giudizio nel valutare le probabilità degli eventi incerti (Tversky, Kahneman 1973; 1983; Kahneman 2012), (2) non sempre prendono decisioni ottimali in relazione alle informazioni disponibili e (3) non sempre pianificano le attività future o simulano alternative in modo adeguato (Giroto 2013).

Un inquadramento teorico essenziale ed altri esempi significativi di questi fenomeni verranno proposti durante l'incontro finale di debriefing [fase (2)], in quanto potranno essere meglio riconosciuti e appresi dopo averli esperiti nella fase (1).

### 3. Traducendo in obiettivi

*Utopia* è un intervento formativo pensato per allenare alcune competenze fondamentali negli ambienti organizzativi, in cui **il gruppo può essere "vincolo" e al tempo stesso "risorsa" per l'azione individuale** e in cui spesso **ciò che fa la differenza è l'uso di sé nella situazione**. Tenendo presente la letteratura sugli **effetti della simulazione mentale** in organizzazioni ordinarie oppure ad altissimo rischio, oltre a quanto già richiamato *Utopia* contribuisce a mirare ai seguenti obiettivi:

Esiti attesi	Rif.
Migliorare i processi comunicativi e l'elaborazione dei conflitti nelle decisioni in gruppo, nella condivisione di informazioni e nella ricerca di relazioni tra variabili in gioco in uno scenario dato [anche a partire da riflessione e discussione sui "controfattuali", <i>counterfactual prime condition</i> ]	KRAY E GALINSKY (2003)
Accrescere la disponibilità alla collaborazione e il sentimento di appartenenza comune in un sistema di relazioni [con un effetto denominato "tana di coniglio"]	LILJENQUIST, GALINSKY E KRAY (2004)
«La tecnica della simulazione [...] anticipa gli errori possibili, li analizza e così li previene»	LEGRENZI (2007) CFR. LEGRENZI (2015, p. 73)
Abilitare a confrontarsi con differenti immagini del proprio sé e dei sé possibili, immaginando configurazioni attese (al futuro; esercizi di anticipazione su scenari possibili)	OYSERMAN E JAMES (2009)
Aumentare il livello di "prontezza" ( <i>preparedness</i> ) degli individui e dei gruppi di fronte all'incertezza e alla contingenza (delle interazioni comunicative o degli ambienti in cui esse avvengono, endogene o esogene rispetto ad un sistema considerato)	CARROLL E SHEPPERD (2009)
«La gestione dell'inatteso consiste nell'estrapolare gli effetti	WEICK & SUTCLIFFE (2010, p.

possibili di piccole discrepanze, immaginare scenari di cui non si è ancora fatta esperienza, costruire ipotesi che consentano linee d'azione alternative e immaginare cosa si può aver sottovalutato considerato il focus ristretto che un insieme di aspettative permette»

160)

«Un piccolo successo sarebbe dedicare del tempo a riunioni in cui vengono simulati scenari alternativi di futuri possibili, e a partire dal risultato che si è immaginato ritornare poi a identificare gli eventi che potrebbero arrivare a causarlo. In alternativa, potete dare ai singoli o ai gruppi il compito di immaginare scenari inattesi e scrivere delle riflessioni a questo riguardo»

WEICK & SUTCLIFFE (2010, PP. 160-161)

#### 4. Debriefing: gestirsi nelle dinamiche contingenti della comunicazione

La fase (2) introduce i partecipanti alla lettura dell'esperienza fatta, portando a compimento il processo di *experience based learning*.

Da un lato, si proporrà un'interpretazione dell'isola immaginata secondo le metafore delle organizzazioni distinte nel classico testo di Gareth Morgan: isola-organizzazione come macchina, organismo, cervello, sistema culturale, sistema di governo, prigione psichica, flusso che cambia continuamente. Dall'altro lato, si espliciteranno alcuni principi fondamentali relativi ai processi di comunicazione vissuti durante il lavoro, che possono essere riassunti in una tabella/diagramma come la seguente:

Lettura della situazione immaginata [interazioni possibili nell'utopia]				
<u>Posizione 1</u>  <b>Realtà condivisa</b> (gruppo di formazione)	Team Building =>			<u>Posizione 2</u>  <b>Simulazione condivisa</b> (utopia)
	Anticipare e fare ipotesi	Formulare domande e tentare di risolvere problemi (ragionamento, critical thinking)	Conversare (ascoltare, interpretare, argomentare)	
	NEGOZIARE SULLA PROBABILITÀ DI EVENTI INCERTI E SIMULARE ALTERNATIVE			
	Gestione dei conflitti	Leadership e strategie di management	Decision making	
Lettura della situazione reale [interazioni durante l'esperimento mentale in gruppo]				

- Figura 1 -

[Simulation Game Utopia: i processi attivati]

La Figura 1 evidenzia che ogni partecipante si trova contemporaneamente in due posizioni, impegnato in una duplice lettura della situazione: da un lato, è nel gruppo in formazione e prende parte alle sue dinamiche; dall'altro lato, è un abitante/co-fondatore dell'utopia immaginata in gruppo, in cui possono valere ruoli e regole ben diversi da quelli attuali. Lo "sdoppiamento" che qui si profila è peraltro analogo a quello necessario per elaborare processi delicati come quelli che accompagnano un **cambiamento organizzativo** oppure un **miglioramento organizzativo**. Anche in questi casi, infatti, si tratta di porsi nella tensione tra lo *status quo* [posizione 1] e uno stato alternativo che può essere *anticipato*, *ipotizzato* e *desiderato* in molti modi differenti. Generalizzando, si ha infatti quanto riassunto nella Figura 2.



- Figura 2 -

[Change management: i processi da attivare]

In conclusione, *Utopia* attiva e allena una serie di competenze relazionali e cognitive necessarie a gestirsi nella contingenza dei processi comunicativi e organizzativi, riconoscendo i *molteplici "usi" che si possono fare di sé* nei gruppi e il valore che i gruppi possono assumere, in condizioni di buona comunicazione, come *risorsa* per i propri componenti.

Ciò che *Utopia* offre è un **equipaggiamento di idee, di lenti e di tecniche per leggere le situazioni**: equipaggiamento a cui si vuole arrivare non mediante un'esposizione astratta e calata dall'alto, ma a partire dall'esperienza fatta durante un lavoro di gruppo altamente sfidante. Si parte dunque dall'esperienza della fase (1), dai suoi passaggi più riusciti e dai suoi fallimenti. Si ritiene che, come in qualsiasi altra circostanza, equipaggiamenti differenti permettano azioni e *performance* differenti.