

# COSTELLAZIONI E CONSULENZA IN AZIENDA

*di Marco Matera*

**“Gli elementi che solitamente vengono rappresentati sono, oltre alle figure aziendali (sia singole persone che gruppi e/o reparti), i clienti, i prodotti e/o progetti, i Valori dell’azienda, le Risorse presenti, un eventuale tema nascosto, i vantaggi, eccetera”**

Da un dialogo con Georg (1), mettendo a confronto esperienze, ricordando lavori svolti insieme, sessioni condotte e reciproche supervisioni è nata l’esigenza di tradurre su carta un po’ di riflessioni personali.

L’obiettivo dell’articolo è quello di condividere la mia esperienza maturata nella consulenza direzionale e come sia cambiato il mio approccio da quando ho introdotto le costellazioni sistemiche negli interventi in azienda.

Pur conoscendo e apprezzando le costellazioni familiari, ho preferito approfondire e utilizzare, come strumento metodologico, le costellazioni sistemiche strutturali come sviluppate da Matthias Varga von Kibéd (2).

Sebbene la filosofia e l’approccio siano gli stessi, le costellazioni sistemiche si differenziano da quelle familiari principalmente perché, non riferendosi propriamente a elementi familiari e rivolgendosi ad un utilizzo aziendale, sono più focalizzate alla ricerca di soluzioni piuttosto che allo svelare l’irretimento nascosto, risul-

tando così più implicite e strutturate. Esistono, a tal fine, delle geometrie prestabilite utili a esplorare temi specifici.

Un’altra particolarità è rappresentata dalla possibilità di lavorare in “modalità nascosta” cioè la possibilità del cliente di nominare gli elementi del sistema A, B, C ecc. senza rendere noto che cosa rappresentino in realtà.

Questo è molto utile quando, lavorando in azienda o in contesti multi-aziendali, ci sia la necessità di mantenere la riservatezza su un dato tema. L’anonimato non compromette la buona riuscita di una costellazione ed è stato interessante notare come rappresentanti, che nulla sapevano del ruolo interpretato, potessero rappresentare il ruolo in maniera così efficace.

Gli elementi che solitamente vengono rappresentati sono, oltre alle figure aziendali (sia singole persone che gruppi e/o reparti), i clienti, i prodotti e/o progetti, i Valori dell’azienda, le Risorse presenti, un eventuale tema nascosto, i vantaggi, eccetera

tera.

Nella mia attività di coach e formatore - lavoro, per lo più, sulla base del passaparola, chi si rivolge a me conosce già il mio modo di lavorare che comprende l'utilizzo delle costellazioni sistemiche.

Nelle presentazioni che propongo in contesti aziendali, in cui le costellazioni non sono conosciute, le introduco come un metodo di analisi e di ricerca di soluzioni per problemi organizzativi complessi.

Ho sperimentato che nel momento in cui il cliente fa esperienza diretta diventa oggettivo, per lui, che c'è qualcosa di profondo con cui confrontarsi, mentre il semplice parlarne o lo incuriosisce o lo allontana.

Per ora, in ambiti aziendali, gli argomenti che più hanno destato interesse e invogliato a sperimentare sono stati le esperienze e i risultati che ho ottenuto in altre aziende - clienti.

Nell'attività di coaching utilizzo le costellazioni strutturali per:

- gestire e risolvere conflitti sia relazionali che personali,
- permettere di valutare possibili scelte strategiche alternative,
- esplorare i dilemmi (Varga von Kibéd ha strutturato un apposito modello di costellazione strutturale chiamata la "costellazione del tetralemma"),
- supportare le scelte di consulenti mediante la supervisione dei loro casi aziendali,
- supportare aziende familiari,
- curare gli start-up di una azienda e facilitare ai soci la comprensione dei rispettivi "buoni posti",
- supportare il raggiungimento degli obiettivi aziendali: in diversi casi ho sperimentato l'efficacia della struttura della "costellazione della farfalla" (3),
- gestire le riorganizzazioni aziendali e ogni tipo di cambiamento organizzativo,
- effettuare check-up organizzativi e gestionali,
- supportare la preparazione di nego-

ziazioni importanti.

Altri campi di applicazione del metodo, che non ho avuto ancora modo di sperimentare, possono essere le fusioni aziendali, l'internazionalizzazione e la gestione della successione generazionale.

Nei due casi in cui ho lavorato per aziende familiari, la richiesta di supporto è venuta dai figli per aiutarli a affrontare meglio la leadership dei padri al vertice dell'azienda.

Sebbene le aziende familiari possano sembrare terreni perfetti nei quali lavorare con l'approccio costellativo (strutturale e/o familiare), in realtà esse spesso rappresentano delle vere e proprie "piste nere" per i consulenti che si trovano di fronte a realtà poco aperte ad ogni innovazione e riorganizzazione aziendale.

Le aziende multinazionali e le aziende con strutture manageriali piuttosto che imprenditoriali, sono sicuramente terreni più "facili".

In questi tipi di azienda, infatti, si fa spesso uso della logica di processo che permette di descrivere un'attività aziendale come un insieme di scatole correlate tra loro con input, output, vincoli e risorse.

[Fig. 1]

Disegnare un processo aziendale permette di visualizzare, nella logica di processo, le relazioni che intercorrono tra le diverse attività aziendali, i vincoli che le governano e le risorse necessarie al processo e permette quindi di prendere atto delle aree dove maggiormente agire per un miglioramento generale. Esistono in commercio software dedicati allo sviluppo e alla descrizione dei processi.

Tutto ciò viene utilizzato come vero e proprio strumento di sviluppo organizzativo che permette di aumentare il grado di consapevolezza dei gestori del processo, passando da una fase di sola descrizione verbale ad una di rappresentazione grafica, più operativa.

La logica di processo, però, si limita alla sola struttura macroscopica delle attività e non riesce a descrivere le relazioni che intercorrono tra le persone che

**“Disegnare un processo aziendale permette di visualizzare, nella logica di processo, le relazioni che intercorrono tra le diverse attività aziendali, i vincoli che le governano e le risorse necessarie al processo e permette quindi di prendere atto delle aree dove maggiormente agire per un miglioramento generale”**

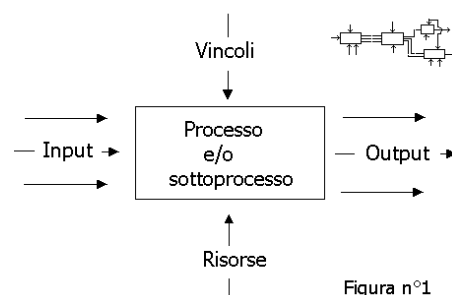


Figura n°1

**“Nel Comprendere un ruolo importante è giocato dall’utilizzo dei nostri sensi: il cliente può sperimentare, infatti, su di sé l’effetto che ha il trovare ed occupare il proprio posto nel sistema (con annessi diritti, doveri, privilegi e responsabilità) imparando, così, a percepire e fidarsi delle proprie percezioni”**

**“Mi sono reso conto che in ambito lavorativo, al di là dell’esplicitazione delle strutture e gerarchie, manca la comprensione di quello che ci sta dietro; spesso ci si ferma all’organigramma e alla superficie”**

prendono parte e/o governano le attività.

La costellazione offre un livello di profondità ulteriore: oltre a svelare le dinamiche personali che non permettono il cambiamento e offrire una nuova prospettiva, permette di farne esperienza corpora con tutto ciò che questo comporta.

Anche il processo di costellazione può essere descritto in ottica di processo dove:

- gli input rappresentano il tema del cliente, gli elementi del sistema, l’obiettivo del cliente e quindi il contratto che si stipula con il cliente.
- I vincoli contengono le dinamiche esistenti, gli Ordini sistemici, le credenze del cliente, i suoi valori, la sua Vulnerabilità, i valori e le credenze del coach, le sensibilità dei rappresentanti.
- Le risorse rappresentano le Risorse proprie del cliente, quelle insite nel sistema e le Risorse del coach, oltre ai rappresentanti stessi che rappresentano essi stessi una grande risorsa.
- Gli output rappresentano i vantaggi che il cliente ottiene, le Risorse in più che attiva e che saranno utili per un altro processo, i dubbi che la costellazione può portare, le emozioni che vengono toccate, le nuove possibili soluzioni, nuove domande e spunti per ulteriori miglioramenti.

Tenere conto di tutto ciò aiuta a chiarire il ruolo di cocreatore che un coach riveste nel processo costellativo e gli elementi che prendono parte ad una costellazione.

Le costellazioni strutturali rappresentano, per me, un ottimo strumento di problem setting e problem solving al quale comunque occorre affiancare una serie di tools manageriali. Nello specifico io lavoro in team con una rete di consulenti che presidiano aree complementari come marketing strategico, controllo di bilancio, project management ecc.

I vantaggi che si ottengono utilizzando le costellazioni strutturali sono soprattutto legati alla chiarezza che si ottiene

nella Comprensione dei rapporti tra gli elementi del sistema esplorato, e al riconoscere le dinamiche che portano a resistenze e sabotaggi.

Ho utilizzato volutamente la lettera maiuscola poiché il Comprendere possiede una qualità differente dal capire e dal comprendere, questo perché coinvolge tutto l’Essere e non solo l’aspetto mentale.

Quando ciò accade sperimentiamo un senso di apertura e di rilassamento anche se non abbiamo ancora capito come ottenere la soluzione. Qualcosa si è sbloccato e, con stupore, dopo, un po’ tutto sembra più semplice.

Nel Comprendere, un ruolo importante è giocato dall’utilizzo dei nostri sensi: il cliente può sperimentare, infatti, su di sé l’effetto che ha il trovare ed occupare il proprio posto nel sistema (con annessi diritti, doveri, privilegi e responsabilità) imparando così a percepire e a fidarsi delle proprie percezioni.

Un altro effetto che più ha stupito i miei clienti è stata la consapevolezza di avere rotto uno schema, ma non so quanto questo derivi totalmente dalla costellazione piuttosto che dall’approccio focalizzato alla soluzione (4).

Nella mia attività mi definirei piuttosto un utilizzatore delle costellazioni intese come strumento dove, per strumento, intendo il mettere in scena ed il seguirne il processo.

Ma il “*costellare*” non è il solo mettere in scena e stare nel processo, richiede anche una preparazione ed una conclusione che derivano e si sovrappongono, come approccio e metodologia, ad altre tecniche e/o approcci quali la P.N.L., la Gestalt, il Solution Focus Work (S.F.W.) e la Meditazione: tutte accomunate dall’esigenza di stare con quello che c’è.

Il mettere in scena e quello che accade una volta posizionati i rappresentanti è effettivamente un elemento distintivo rispetto a questi approcci.

L’altro elemento distintivo è la strutturazione e l’esplicitazione degli Ordini che regolano i sistemi che, senza dubbio,

mi è stato molto utile nella consulenza aziendale.

Mi sono reso conto che in ambito lavorativo, al di là dell'esplicitazione delle strutture e gerarchie, manca la comprensione di ciò che vi sta dietro; spesso ci si ferma all'organigramma e alla superficie: *"...Il responsabile ha tutte le capacità e conoscenze per assolvere il suo ruolo, ha in staff ben tre unità, nel precedente ruolo era efficace ed efficiente eppure il reparto non decolla e non capiamo perché..."*.

In percorsi di formazione sulla gestione delle risorse umane e sul "team building" ho introdotto i principi del lavoro sistemico e si è rivelata una scelta molto efficace e molto utile, al di là di piccole sperimentazioni di costellazione, comprendere la violazione degli Ordini che c'erano dietro alle dinamiche vissute in azienda, anche senza mettere in scena il proprio tema.

In relazione al vero e proprio utilizzo delle costellazioni, queste rappresentano per me soprattutto un approccio, un modo di leggere la realtà aziendale, in cui tener conto delle dinamiche sistemiche che agiscono (anche se non chiare o coscienti) e degli Ordini che le regolano. Come strumento di coaching le utilizzo per aiutare a Comprendere meglio, per portare maggiore chiarezza, per allargare il campo percettivo del cliente che così può rendersi conto delle relazioni tra gli elementi del suo sistema.

Già fare enunciare tutti gli elementi e far prendere atto della loro importanza si è rivelato molto risolutivo per diversi casi aziendali. Siamo portati, a volte, a focalizzarci sul problema e questo rende difficile aprirci ad osservare ed a considerare altre possibilità.

Nelle sessioni individuali, come "rappresentanti", ho sperimentato molti oggetti dai post-it a forma di freccia, agli scacchi, per finire ad affezionarmi ai pupazzetti playmobil che, oltre ad essere antropomorfi, permettono di visualizzare meglio la direzione dello sguardo del rappresentante.

Lascio sempre ai clienti la scelta del tipo di oggetto da utilizzare e ho potuto verificare come, utilizzando oggetti tridimensionali, sia per loro più facile percepire differenze. Mi diverte sempre un po' vedere il loro stupore quando, cambiando rappresentante, lo sentono freddo piuttosto che caldo.

Ho scoperto che i playmobil, con le loro testoline mobili, sembrano andare in trance, cosa che non fanno gli oggetti fissi.

Accade talvolta che un cliente inconsciamente toccando e spostandosi da un rappresentante all'altro ruoti la testa di un pupazzetto - elemento e poi, rispondendo a una mia domanda, affermi che in veste di quell'elemento vorrebbe spostarsi in una data direzione. La testa del pupazzetto è però rivolta da tutt'altra parte.

Dando fiducia al pupazzetto abbiamo sempre scoperto le cose più interessanti e risolutive per il cliente.

La cosa più bella che ho ricevuto dal lavorare con le costellazioni, indipendentemente dal mettere in scena o no, è stato rilassarmi in quello che c'è.

Costellare mi ha fatto toccare con mano quanto si possa Ricevere in termini di intuizioni, sensazioni, idee, domande da porre quando si sospende il giudizio e la voglia di ottenere un risultato e si sta solo con quello che c'è!

Questo ha cambiato radicalmente il mio modo di fare consulenza: ero, in precedenza, molto più focalizzato all'obiettivo grande piuttosto che ai piccoli passi.

Mi sono scoperto più lento, meno reattivo e critico nei confronti delle dinamiche che incontro e più incline a guardarle in ottica sistemica.

Chissà cosa è cambiato per te da quando hai sperimentato le costellazioni!

(1) Georg Senoner [www.senge.it](http://www.senge.it)

(2) per approfondimenti consiglio il sito dell'Istituto Iskon di Milano [www.iskon.it](http://www.iskon.it)

(3) per la descrizione sia della struttura sia dei risultati aziendali si rimanda ad un ulteriore articolo.

(4) "lavoro focalizzato alla soluzione": tecnica sviluppata da Insoo Kim Berg e Steve De Shazer (Centro di terapia breve di Milwaukee [www.brief-therapy.org](http://www.brief-therapy.org)) che trova nella Miracle Question uno dei punti fondamentali.

**"La cosa più bella che ho ricevuto dal lavorare con le costellazioni, indipendentemente dal mettere in scena o no, è stato rilassarmi in quello che c'è"**