

Le organizzazioni come forme di movimento: un intervento di Team Coaching

di

Susan Bridi

Institute of Constructivist Psychology

Abstract: Il presente articolo esplora l'applicazione della Psicologia dei Costrutti Personali (PCP) all'ambito della Psicologia delle Organizzazioni e del Team Coaching, partendo dall'idea che sia possibile considerare i gruppi e le organizzazioni come sistemi di costruzione di significato. Sono riportati i principali contributi della letteratura PCP e viene presentato un case study per meglio evidenziare le implicazioni pratiche negli interventi di Team Coaching.

Parole chiave: Psicologia dei Costrutti Personali, *Team Coaching*, Psicologia delle Organizzazioni, gruppi.

Organizations as Forms of Movement: A Team Coaching Intervention

Abstract: *This article explores the application of Personal Construct Psychology (PCP) to the field of Organizational Psychology and Team Coaching, based on the idea that groups and organizations can be viewed as meaning-making systems. The main contributions from PCP literature are presented, along with a case study to better highlight the practical implications in Team Coaching interventions.*

Keywords: *Personal Construct Psychology, Team Coaching, Organizational Psychology, groups.*

1. Introduzione

Dalla sua formulazione originale, la Psicologia dei Costrutti Personali (PCP) (Kelly, 1955) ha esteso il proprio raggio d'azione oltre il campo clinico a molti altri aspetti dell'esperienza umana. La sua permeabilità ha permesso a molti professionisti di estendere i contributi di Kelly a vari campi di applicazione e intervento. La PCP è stata utilizzata per approfondire vari temi legati alla Psicologia delle Organizzazioni, come la *leadership*, il *coaching* individuale e di *team* e i processi di gestione del cambiamento (Balnaves, Caputi, & Oades, 2000; Balnaves & Caputi, 1993; Brophy, 2003, 2007; Coopman, Hart, Allen, & Haas, 1997; Fisher, 2005; Frances, 2003, 2008; Jankowicz, 1990, 1995; Kraichy & Uggerslev, 2022; Pattakos & Dundon, 2017; Pavlović, 2021a, 2021b; Sypher & Zorn, 1988; Waldock & Kelly-Rawat, 2004; Wandrei, 2003; Watson, Doster, & Michaelsen, 1990).

Hawkins (2017) descrive il *Team Coaching* come:

[...] un processo attraverso il quale un *team coach* lavora con l'intero *team*, sia quando sono insieme che, quando sono separati, per aiutarli a migliorare sia le loro prestazioni collettive che il modo in cui lavorano insieme, e anche come sviluppano la loro *leadership* collettiva per coinvolgere più efficacemente tutti gli *stakeholder*⁴ chiave per trasformare congiuntamente l'azienda più ampia. (p. 77, tda)

L'ambito del *Team Coaching* è stato approfondito in particolare dal lavoro di Pavlović (2021b), la quale ipotizza che questo tipo di interventi abbia come obiettivo quello di supportare il compimento del Ciclo dell'Esperienza (Kelly, 1970b) del *team*. A partire da alcuni pilastri della teoria kellyana, quali il Ciclo dell'Esperienza, i Corollario della Scelta, dell'Individualità e della Comunanza (Kelly, 1991/2004), vengono suggerite alcune applicazioni della PCP all'ambito della Psicologia delle Organizzazioni. Infine, con il supporto di un *case study*, sono ipotizzate alcune implicazioni pratiche per gli interventi di *Team Coaching*.

2. Organizzazioni come forme di movimento

2.1 Organizzazioni che apprendono

Come sottolineano Procter (2016) e Frances (2008), la metafora della "persona come scienziato" (Kelly, 1991/2004) può essere estesa anche ad altri processi di costruzione.

Consideriamo qui le organizzazioni come degli organismi viventi, caratterizzati da una propria dinamica di funzionamento interno e di interazione con il mondo in cui sono inseriti (Senge, 1990; Morgan, 1998).

È facile immaginare come, in quest'ottica, un'organizzazione possa essere vista come un complesso sistema di *corporate constructs* (Balnaves & Caputi, 1993), essa stessa agente di processi di costruzione e impegnata a testare ipotesi e teorie sul mondo.

Per meglio comprendere il funzionamento di una *learning organisation*⁵, intesa come organizzazione che apprende, è utile fare riferimento al modello suggerito dal Ciclo dell'Esperienza (Kelly, 1970b; Oades & Patterson, 2016), riassunto dalle seguenti fasi:

1. Anticipazione: il sistema formula le proprie ipotesi rispetto a ciò che potrebbe accadere;
2. Investimento: il sistema investe risorse per testare le proprie anticipazioni;
3. Incontro: il sistema mette alla prova le proprie anticipazioni;
4. Validazione o Invalidazione: le anticipazioni sono confermate o smentite;
5. Revisione: il sistema rivede le proprie idee iniziali in base ai risultati del suo esperimento.

⁴ Secondo l'Istituto della Enciclopedia Italiana (<https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>), gli *Stakeholder* sono definiti come tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione.

⁵ Il concetto di *learning organisation* è stato introdotto da Peter Senge (1990) per descrivere un'organizzazione dove le persone apprendono continuamente e coltivano la loro capacità di creare.

2.2 Io e noi nel movimento organizzativo

“Le persone differiscono fra loro nel modo in cui costruiscono gli eventi” (Corollario dell’Individualità, Kelly, 1991/2004, p. 38).

“I processi psicologici di una persona sono simili a quelli di un’altra persona nella misura in cui una persona costruisce l’esperienza in modo simile alla seconda.” (Corollario della comunanza, *ibidem*, p. 63).

Rispetto a quanto ipotizzato da Kelly sull’esperienza del singolo essere umano come sistema di costrutti, ciò che rende distintivo il movimento di un’organizzazione ha probabilmente a che fare con la complessa interazione tra sistemi e sottosistemi, tra esperimenti individuali e collettivi. Come l’organizzazione nella sua interezza può essere vista come un sistema che percorre continui cicli dell’esperienza, così i diversi *team* e le diverse funzioni possono essere considerati dei sottosistemi, tutti partecipanti ai processi di costruzione di significato.

Il Ciclo dell’Esperienza di un’organizzazione è caratterizzato da una complessa interazione tra io e noi, tra costrutti individuali e sociali. Trovare il punto di equilibrio tra espressione del sé e movimento di gruppo è, nella mia personale esperienza, una delle sfide più complesse e interessanti del mondo delle organizzazioni. Se una base di comunanza è fondamentale per mantenere l’esistenza stessa del gruppo (Procter, 1981), un certo grado di validazione dei propri costrutti personali è necessario per confermare il senso di appartenenza e riconoscimento dei singoli membri.

Gardner (2011) sottolinea l’importanza delle narrazioni condivise, evidenziando come la *leadership* comporti la capacità di creare una storia che influenzi i pensieri, i sentimenti e le azioni degli altri individui. Si ipotizza che la funzione di *leadership* giochi un ruolo centrale nello sviluppo di una narrazione che guidi il Ciclo dell’Esperienza dell’organizzazione, garantendo il giusto equilibrio tra comunanza e individualità nelle ipotesi che vengono poi testate, confermate o smentite.

2.3 Le fasi del movimento

“Nella fase iniziale non si può parlare di ‘gruppo’ quanto piuttosto di un insieme di individui, ciascuno con il proprio sistema di costruzione ed anticipazione di significati, che hanno bisogno di trovare una base comune e sviluppare gradualmente dei costrutti condivisi. Molti di noi avranno certamente fatto esperienza di questi primi stadi del processo di gruppo, durante i quali il nostro coinvolgimento è intermittente e siamo focalizzati principalmente sui nostri personali pensieri, sensazioni, e reazioni dentro e verso il gruppo. Soltanto negli stadi successivi saremo più pienamente partecipi al lavoro di gruppo e meno consciamente e frequentemente preoccupati dai nostri processi interni.” (Frances, 2013, p. 66).

Frances (2008) propone una riformulazione in chiave PCP del modello degli stadi di sviluppo del gruppo (Tuckman, 1965) e rilegge così le fasi di *forming*, *storming*, *norming*, *performing*:

- **Anticipazione individuale**
I membri del gruppo sono molto occupati con le proprie domande personali e cercano più o meno consapevolmente di andare alla ricerca di risposte per sé stessi.
- **Sperimentazione individuale**
I membri del gruppo sono impegnati in esperimenti individuali per testare le loro ipotesi e ottenere validazione per sé stessi e le proprie idee.
- **Costruzione Collettiva**
L’equilibrio si sposta dall’individualità alla comunanza. I membri del gruppo costruiscono gradualmente una lettura abbastanza simile di ciò che stanno facendo e di come procederanno, in modo che il gruppo abbia senso e uno scopo.
- **Azione Collaborativa**
Il gruppo è ora impegnato in cicli di esperienza condivisi, agendo in modo collaborativo e rivedendo i risultati secondo una lettura comune.

La fase di *adjourning* è stata poi aggiunta da Tuckman e Jensen (1977), segnando il momento conclusivo del ciclo di vita del gruppo. Similmente, Frances (2008) parla di un momento di revisione e valutazione dell’esperienza complessiva di gruppo, potenzialmente applicando gli apprendimenti a nuovi temi di

sviluppo, come nuovi *stakeholder* o nuove sfide. Per ogni fase, Frances (*ibidem*) identifica delle azioni specifiche che possono essere utili per promuovere il movimento del gruppo e il passaggio alla fase successiva. Queste azioni di facilitazione possono essere svolte da chi esercita la funzione di *leadership* o, nel momento in cui il *team* si trova in difficoltà, possono rappresentare il cuore dell'attività di *Team Coaching*. Quando consideriamo l'organizzazione nel suo insieme, il sistema diventa più complesso e i diversi sottosistemi, come i vari *team*, le aree e funzioni aziendali, diventano *stakeholder* fondamentali da considerare. Il modello di Frances (*ibidem*) potrebbe quindi essere esteso e applicato anche ad un sistema più complesso, includendo i suddetti sottosistemi e rileggendo in questo modo le quattro fasi:

1. Anticipazione del Sottosistema;
2. Sperimentazione del Sottosistema;
3. Costruzione Collettiva Macro;
4. Azione Collaborativa Macro.

Queste fasi seguono percorsi simili a quelli descritti da Frances e potrebbero risultare particolarmente utili quando gli interventi di *Team Coaching* estendono la loro prospettiva dal singolo *team* all'intera organizzazione.

2.4 Interruzioni nel movimento

Se un sistema vivente è una *forma di movimento* (Kelly, 1955), ciò che viene riportato come un problema può essere letto come un blocco nel suo movimento (Walker & Winter, 2005). Winter (2003) suggerisce che un disturbo psicologico possa essere visto come un tentativo fallimentare di portare a termine il Ciclo dell'Esperienza. Similmente, Walker (2002) utilizza il termine non-validazione per riferirsi a casi di mancato completamento del processo esperienziale. Allentamento o restringimento, dilatazione o costrizione⁶ possono tutti essere utilizzati come strategie di non-validazione. Secondo Walker (*ibidem*), lo stesso si può dire per l'ostilità, il tentativo di agire in modi che conformano alla visione invalidata della persona per non cambiarla. Pavlović (2021b) suggerisce che il funzionamento ottimale di un *team* si verifica quando questo riesce a completare il proprio Ciclo dell'Esperienza, confermando o revisionando le proprie ipotesi iniziali. A questo proposito suggerisce che l'obiettivo del *Team Coaching* sia quello di supportare il movimento del *team* e/o dell'organizzazione attraverso il Ciclo dell'Esperienza, offrendo supporto metodologico nel "disegnare esperimenti migliori".

2.5 La scelta dell'organizzazione

"I clienti non resistono al cambiamento, scelgono di non cambiare" (Fransella, 2003, p. 218, tda).

"Una persona sceglie per sé quella alternativa in un costrutto dicotomico attraverso la quale anticipa la maggiore possibilità di estensione e definizione del suo sistema." (Kelly, 1991/2004, p. 58).

Il Corollario della Scelta (*ibidem*) porta una lettura ancora oggi estremamente innovativa per comprendere e interagire con il funzionamento di un sistema. Anche ciò che è comunemente descritto come un problema può essere visto come la migliore soluzione che il sistema sia stato in grado di fornire tra le alternative che riusciva a vedere. Estendendo il suo punto di vista possiamo suggerire che: "un'organizzazione sceglie per sé quella alternativa in un costrutto dicotomico attraverso la quale anticipa la maggiore possibilità di estensione e definizione del suo sistema."

Intervenire sull'interruzione del movimento all'interno di un'organizzazione passa quindi attraverso una profonda comprensione del problema, individuando i principali costrutti coinvolti, esplorandone le implicazioni in termini di scelta e interrogandosi su cosa il sistema stia cercando di salvaguardare nella situazione attuale e cosa rischierebbe nel cambiare.

⁶ Questi termini sono utilizzati da Kelly (1955) per descrivere i modi in cui una persona costruisce la propria esperienza, combinando costrutti ed elementi. L'*allentamento* è definito come un processo caratterizzato dall'utilizzo di costrutti lassi, vaghi, generici, che portano a conclusioni variabili. Al contrario, il *restringimento* è un processo che utilizza costrutti stretti e precisi, che portano a conclusioni invariabili. La *dilatazione*, invece, prevede un ampliamento del proprio campo percettivo, aumentando gli elementi presi in considerazione. Il termine *costrizione*, infine, viene utilizzato per descrivere un processo tramite il quale la persona riduce i confini del proprio campo percettivo, limitando gli elementi presi in considerazione.

La tecnica dell'ABC (Tschudi, 1977; Tschudi & Winter, 2012) è un ottimo strumento per esplorare le implicazioni positive e negative dei poli di un costrutto. Come sottolinea anche Pavlović (2021b), esplorare il significato della scelta di un sistema può aiutare a rilevare i sottostanti *dilemmi implicativi* (Feixas, Saul, & Sanchez, 2000), spesso archiviati come generica resistenza al cambiamento.

Un intervento di *Team Coaching* può supportare lo sviluppo di una nuova narrativa in cui opzioni precedentemente incompatibili possano essere integrate.

3. Caso di Studio: La sfida di Yellow

Yellow è un *digital product studio* formato da circa 15 persone. Il nostro primo incontro è a inizio 2021, durante la pandemia di *Covid-19*. Da mesi il *team* è obbligato a lavorare da remoto e i membri del *board* sono preoccupati per possibili sentimenti di distacco e disinvestimento. L'ufficio di Yellow è sempre stato un luogo importante per il *team*, uno spazio dove le persone amavano trascorrere il tempo, mangiare insieme e sviluppare relazioni che spesso andavano oltre il livello professionale. Preoccupati per le implicazioni della distanza prolungata per il futuro dell'azienda, i membri del *board* mi contattano per una valutazione del clima organizzativo.

3.1 Problem Framing

L'intervento di *Team Coaching* inizia esplorando il problema attraverso una prospettiva sistemica. Tramite la mappatura degli *stakeholder* emerge una certa distanza tra il *board* e il resto del *team*. Indagando il significato di questa rappresentazione scopriamo che, da qualche tempo, il *board* era impegnato in lunghe discussioni sul futuro dell'azienda. Questi confronti difficilmente arrivano ad una sintesi condivisibile con i restanti membri del *team*, i quali rimangono esclusi dalla maggior parte delle conversazioni strategiche. Adottando il modello proposto da Frances (2008) possiamo ipotizzare che il *team* sia bloccato nella fase di Anticipazione Individuale. Le diverse visioni dei membri del *board* sul futuro dell'azienda rimangono separate e faticano a trovare comunanza, impedendo di fatto la formulazione di ipotesi condivise e l'incontro con gli altri sottosistemi dell'organizzazione. L'intervento di *Team Coaching* può essere suddiviso su due livelli: il primo incentrato sul *board team*, il secondo esteso a tutti i sottosistemi che costituiscono l'organizzazione.

3.2 Fase uno: Sistema board

Il primo livello di intervento coinvolge i quattro membri del *board*, supportandone il movimento da "io" a "noi", verso la fase di Costruzione Collettiva (*ibidem*).

3.3 Il Significato della Scelta

È innanzitutto fondamentale comprendere il significato della scelta, ovvero esplorare il senso di questo momento di stallo e delle infinite discussioni tra i singoli membri del *board*. Si ipotizza che il gruppo scelga di portare avanti lunghe conversazioni in cui ognuno ribadisce il proprio punto di vista, piuttosto che ricercare la convergenza su un'opinione condivisa. La *convergenza* viene quindi identificata come polo di contrasto⁷ non preferibile. Possiamo immaginare che esplicitare una visione del futuro per Yellow comporti alcuni rischi, tra cui possibili transizioni di minaccia e di colpa⁸. Da un lato, la minaccia di perdere dei compagni di viaggio, qualora i desideri per il futuro non fossero allineati, dall'altra la colpa legata al timore di scoprirsi non all'altezza o comunque diversi da quanto immaginato. Per aiutare a fare luce sul significato

⁷ Secondo Kelly (1991, p. 40), il sistema di costrutti di una persona è formato da un numero finito di costrutti bipolari, ad esempio *bello vs brutto*, *buono vs cattivo*. Le dicotomie vengono costruite in maniera personale, non si tratta di opposti logici.

⁸ In PCP, il concetto di emozione è sostituito da quello di transizione, che indica un cambiamento del sistema di costruzione. Nello specifico, la minaccia è la consapevolezza di un ampio e imminente cambiamento a livello identitario, mentre la colpa ha a che fare con il sentire di non essere più quello che si credeva di essere (*ibidem*, p. 359).

della scelta, è interessante inoltre approfondire uno dei costrutti nucleari⁹ emersi nei primi incontri di *Team Coaching*. Il *board* costruisce i membri di Yellow con il polo "tosi"¹⁰, espressione che descrive un gruppo di persone che non sono solo colleghi, ma che sono anche in grado di sviluppare forti relazioni personali. La Tecnica ABC di Tschudi (1977) ci aiuta a esplorare il *dilemma implicativo* (Hinkle, 1965; Feixas et al., 2000) e i rischi espressi dal polo non desiderato di questo costrutto. Definire una visione univoca e quindi un piano strategico per il futuro dell'azienda viene infatti associato al polo di contrasto *broker di Wall Street*, ovvero persone fredde e ossessionate dal denaro. Per definire un obiettivo comune risulta quindi fondamentale sviluppare una narrazione condivisa che incorpori gli elementi positivi di entrambi i poli del costrutto *tosi vs broker di Wall Street*. *Darsi forma vs non scegliere* viene quindi identificato come un nuovo costrutto ortogonale praticabile, ponendo quindi le basi per lo sviluppo della comunanza tra i membri del *board*.

3.4 *Costruzione Collettiva e Azione Collaborativa*

Il lavoro con il *board* dura circa 5 mesi, durante i quali vengono promossi vari Cicli della Creatività¹¹ che, attraverso tecniche di allentamento e restringimento, supportano lo sviluppo di una narrazione condivisa. L'esplicita introduzione del modello del Ciclo dell'Esperienza svolge un ruolo importante nel fronteggiare possibili transizioni di colpa legate al timore di sbagliare e di non essere all'altezza. In particolare, il concetto di *revisione* favorisce la permeabilizzazione della costruzione del "fallimento", permettendo al gruppo di considerarlo non solo come un rischio, ma anche come una risorsa importante per l'apprendimento continuo. Allo stesso tempo, la transizione di minaccia viene affrontata supportando la possibilità che i membri del *board* si separino per perseguire diversi progetti professionali, nell'eventualità in cui questo permetta a tutte le parti in causa di perseguire ciò che è meglio per loro. Nel confronto tra i membri del *board* emergono idee differenti rispetto a quale dovesse essere il *core business* dell'azienda. L'azienda si divide quindi in due diverse imprese: da un lato Yellow, che lavora su *app* e *software* e dall'altra Red, che produce videogiochi. Il *board* definisce la propria visione per il futuro di Yellow, identificando obiettivi, valori e iniziative di miglioramento interno. Viene definita una *roadmap* con le azioni necessarie, ruoli e responsabilità. I membri del *board* si distribuiscono la responsabilità delle diverse azioni e supportano il gruppo nella fase di Azione Collaborativa.

3.5 *Fase due: Sistema organizzazione*

Il secondo livello dell'intervento ha l'obiettivo di ampliare la condivisione della narrazione, allargando il Ciclo dell'Esperienza a tutta l'organizzazione. Secondo la rivisitazione del modello di Frances (2008), è il momento di dare voce ai vari sottosistemi, promuovendo anticipazioni e sperimentazioni condivise.

Il primo passo è un *workshop online* che, attraverso l'*Open Space Technology* (Owen, 1997), crea uno spazio in cui i membri di Yellow possono condividere la propria esperienza e i propri vissuti rispetto al secondo *lockdown*. Questa è un'occasione per validare il valore "insieme", il quale verrà successivamente identificato tra i temi nucleari di Yellow e fare così fronte ad una possibile transizione di minaccia legata alla distanza e al lavoro da remoto.

3.6 *Costruzione Collettiva e Azione Collaborativa Macro*

Seguono alcuni incontri *online* e altri in presenza per supportare il movimento dell'organizzazione attraverso le varie fasi del Ciclo dell'Esperienza. L'intenzione di *darsi forma*, espressa dal *board*, diventa gradualmente un costrutto condiviso per l'intera azienda. Raccontare una storia condivisa, muovendosi verso una *Costruzione Collettiva Macro*, diventa la scelta preferibile per un sistema intento a validare un altro valore che inizia ad emergere come fondante: la spinta alla crescita. Tramite momenti di confronto e negoziazione, la narrazione del *board* viene quindi arricchita dai contributi del resto del *team*. I valori *Insieme*, *Crescita*, *Competenza*, *Grinta* e *Magia* vengono identificati come nucleari. Successivamente vengono quindi presi in

⁹ I costrutti nucleari governano i processi di mantenimento dell'individuo, ovvero ne mantengono l'identità (*ibidem*, p. 356).

¹⁰ Secondo l'Istituto della Enciclopedia Italiana (n.d.), "toso" è un'espressione regionale che significa ragazzo.

¹¹ Il Ciclo della Creatività (Kelly, 1991, p. 379) ha a che fare con il modo in cui le persone creano e sviluppano nuove idee.

considerazione alcuni processi interni dell'organizzazione, identificando punti di forza, debolezze e soluzioni praticabili per le principali problematiche. L'intervento facilita lo sviluppo di una maggiore comunanza tra le priorità del *board* e quelle percepite dal resto del *team*. Vengono definite alcune azioni strategiche e i membri dell'azienda si dividono in gruppi per lavorare sul miglioramento dei processi interni. Viene introdotto un *Playbook* digitale per tenere traccia della narrazione condivisa, inclusi valori, obiettivi aziendali e processi interni. Lo strumento viene costantemente aggiornato per tenere traccia delle loro attività e progressi.

3.7 Revisione

Il modello del Ciclo dell'Esperienza viene ora utilizzato durante le riunioni aziendali. Il *board* condivide le anticipazioni per il semestre, integrandole con i *feedback* dei collaboratori e mettendole alla prova tramite continue sperimentazioni e revisioni. La percorribilità del polo del costruito *darsi forma* è stata validata, permettendo a Yellow di convergere su alcune prese di posizione chiare rispetto a chi è e che cosa vuole diventare. Inoltre, mentre l'organizzazione si definisce e i suoi costrutti nucleari vengono validati, Yellow si sente pronta a iniziare a raccontare la propria storia al resto del mondo e quindi ai potenziali clienti. La definizione dei valori ha gettato le basi per un processo di rinnovamento della *brand identity* dell'azienda, canalizzando e supportando attività di comunicazione e *marketing*.

4. Conclusioni

Alla luce delle riflessioni riportate, possiamo confermare quanto la Psicologia dei Costrutti Personali offra degli spunti molto interessanti per l'ambito della Psicologia delle Organizzazioni. In particolare, il Ciclo dell'Esperienza e il Corollario della Scelta possono rappresentare un'interessante chiave di lettura per meglio comprendere le dinamiche organizzative e promuovere processi di cambiamento radicati e sostenibili nel tempo. La complessa interazione tra "io" e "noi", esplicitata dai Corollari dell'Individualità e della Comunanza, rappresenta poi una delle qualità distintive che caratterizza le dinamiche dei sistemi costituiti da più individui. La quantità limitata di letteratura disponibile sull'argomento rappresenta sicuramente una limitazione per le ipotesi presentate. Si auspica che gli sviluppi futuri possano approfondire ulteriormente queste tematiche, magari esplorando come queste idee possano essere integrate con altri contributi teorici, sia dalla Psicologia dei Costrutti Personali che dalle teorie sistemiche.

Bibliografia

Balnaves, M., Caputi, P., & Oades, L. (2000). A theory of social action: Why personal construct theory needs a superpattern corollary. *Journal of Constructivist Psychology*, 13(2), 117–134. <https://doi.org/10.1080/107205300265919>

Balnaves, M., & Caputi, P. (1993). Corporate constructs: To what extent are personal constructs personal? *International Journal of Personal Construct Psychology*, 6(2), 119–138. <https://doi.org/10.1080/08936039308404336>

Brophy, S. (2003). Clarifying corporate values: A case study. In F. Fransella (Ed.), *International handbook of personal construct psychology* (pp. 367–375). Chichester: John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013370.ch37>

Brophy, S. (2007). PCP in business: A spectrum of experience. *Personal Construct Theory & Practice*, 4, 57–62. <http://www.pcp-net.org/journal/pctpo7/brophy07.pdf>

Coopman, S. J., Hart, J., Allen, M. W., & Haas, J. W. (1997). Detecting cultural knowledge in organization members' personal construct systems. *Journal of Constructivist Psychology*, 10(4), 321–338. <https://doi.org/10.1080/10720539708404630>

Feixas, G., Saul, L. A., & Sanchez, V. (2000). Detection and analysis of implicative dilemmas: Implications for the therapeutic process. In J. W. Scheer (Ed.), *The person in society: Challenges to a constructivist theory* (pp. 391–399). Gießen: Psychosozial-Verlag.

Fisher, J. M. (2005). A time for change? *Human Resource Development International*, 8(2), 257–263. <https://doi.org/10.1080/13678860500100665>

Frances, M. (2003). Conflicts in groups: A PCP approach. In M. L. Nuzzo & G. Chiari (Eds.), *Psychological constructivism and the social world* (pp. 245–251). Milano: Franco Angeli.

Frances, M. (2008). Stages of group development—A PCP approach. *Personal Construct Theory & Practice*, 5, 12–20. <http://www.pcp-net.org/journal/pctpo8/franceso8.htm>

Frances, M. (2013). Il ciclo di vita del gruppo. Una prospettiva costruttivista. *Rivista Italiana di Costruttivismo*, 1(1), 65–74. doi:10.69995/MLXF6118

Fransella, F. E. (2003). *International handbook of personal construct psychology*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Gardner, H. E. (2011). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Hachette.

Hawkins, P. (2017). *Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership*. London: Kogan Page.

Hinkle, D. (1965). *The change of personal constructs from the viewpoint of a theory of construct implications* [Unpublished doctoral dissertation]. Ohio State University.

Jankowicz, A. D. (1990). Applications of personal construct psychology in business practice. In G. J. Neimeyer & R. A. Neimeyer (Eds.), *Advances in personal construct psychology* (vol. 1, pp. 257–287). Greenwich: JAI Press.

- Jankowicz, A. D. (1995). Negotiating shared meanings of the management process: A discourse in two voices. *Journal of Constructivist Psychology*, 8(2), 117–128. <https://doi.org/10.1080/10720539508405246>
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs* (vol. 1-2). New York, NY: Norton.
- Kelly, G. A. (1970a). A brief introduction to personal construct theory. In D. Bannister (Ed.), *Perspectives in personal construct theory* (pp. 3–20). London: Academic Press.
- Kelly, G. A. (1970b). Behaviour is an experiment. In D. Bannister (Ed.), *Perspectives in personal construct theory* (pp. 255–269). London: Academic Press.
- Kelly, G. A. (1991). *The psychology of personal constructs* (vol. 1-2). (2nd ed.). London: Routledge.
- Kelly, G.A. (2004). *La psicologia dei costrutti personali*. (O. Realdon & V. Zurloni, Trad). Milano: Raffaello Cortina Ed. (Opera originale pubblicata 1991).
- Kraichy, D., & Uggerslev, K. (2022). Automated leadership assessments: Is assessing complexity an option? *Journal of Constructivist Psychology*, 35(2), 755–777. <https://doi.org/10.1080/10720537.2021.1883489>
- Morgan, G. (1998). *Images of organization. The executive edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oades, L. G., & Patterson, F. (2016). Experience cycle methodology: A qualitative method to understand the process of revising personal constructs. In D. A. Winter & N. Reed (Eds.), *The Wiley handbook of personal construct psychology* (pp. 125–136). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Owen H. (1997). *Open Space Technology: A user's guide*. San Francisco: Berret-Koheler Publishers.
- Pattakos, A., & Dundon, E. (2017). Discovering meaning through the lens of work. *Journal of Constructivist Psychology*, 30(1), 42–49. <https://doi.org/10.1080/10720537.2015.1119084>
- Pavlović, J. (2021a). *Coaching psychology: Constructivist approaches*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003016878>
- Pavlović, J. (2021b). Team coaching psychology: Toward an integration of constructivist approaches. *Journal of Constructivist Psychology*, 34(4), 450–462. <https://doi.org/10.1080/10720537.2019.1700856>
- Procter, H. (1981). Family construct psychology: An approach to understanding and treating families. In S. Walrond-Skinner (Ed.), *Developments in family therapy (psychology revivals): Theories and applications since 1948* (pp. 350–366). London: Routledge.
- Procter, H. (2016). Relational construct psychology. In D. A. Winter & N. Reed (Eds.), *The Wiley handbook of personal construct psychology* (pp. 167–177). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Stakeholder (n.d.). In *Enciclopedia Treccani*. Consultato da <https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>
- Sypher, B. D., & Zorn, T. E. (1988). Individual differences and construct system content in descriptions of liked and disliked co-workers. *International Journal of Personal Construct Psychology*, 1(1), 37–51. <https://doi.org/10.1080/10720538808412763>
- Toso (n.d.). In *Enciclopedia Treccani*. Consultato da <https://www.treccani.it/vocabolario/toso/>

Tschudi, F., & Winter, D. (2012). The ABC model revisited. In P. Caputi, P. L. Viney, B. Walker, & N. Crittenden (Eds.), *Personal construct methodology* (pp. 89–108). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.

Tschudi, F. (1977). Loaded and honest questions: A construct theory view of symptoms and therapy. In D. Bannister (Ed.), *New perspectives in personal construct theory* (pp. 321–350). New York: Academic Press.

Tuckman, B. W., & Jensen, K. (1977). Stages of small group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>

Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>

Waldock, T., & Kelly-Rawat, S. (2004). *The 18 challenges of leadership: A practical, structured way to develop your leadership talent*. London: Pearson Education.

Walker, B. M. (2002). Nonvalidation vs. (in)validation: Implications for theory and practice. In J. D. Raskin & S. K. Bridges (Eds.), *Studies in meaning: Exploring constructivist psychology* (pp. 49–61). New York: Pace University.

Walker, B. M., & Winter, D. A. (2005). Psychological disorder and reconstruction. In D. A. Winter & L. L. Viney (Eds.), *Personal construct psychotherapy: Advances in theory, practice and research* (pp. 21–33). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Wandrei, M. L. (2003). Agency-in-practice: An interpenetration of individual and social construction processes. *Journal of Constructivist Psychology*, 16(4), 287–322. <https://doi.org/10.1080/10720530390227621>

Watson, W. E., Doster, J., & Michaelsen, L. K. (1990). Individual and group meaning: Exploring the reciprocal relation. *International Journal of Personal Construct Psychology*, 3(2), 231–248. <https://doi.org/10.1080/10720539008412811>

Winter, D. (2003). Psychological disorder as imbalance. In F. Fransella (Ed.), *International handbook of personal construct psychology* (pp. 201–209). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Note sull'autrice

Susan Bridi
Institute of Constructivist Psychology
susan.bridi@gmail.com

Psicologa e psicoterapeuta a orientamento costruttivista, dottoressa di ricerca in Scienze Sociali. Lavora come psicologa delle organizzazioni offrendo servizi di consulenza allo sviluppo organizzativo, *team coaching* e formazione. È specializzata in *leadership*, comunicazione e dinamiche di gruppo. Insegna *Psicologia del pensiero creativo* all'Istituto Universitario Salesiano di Venezia e *Psicologia dei Costrutti Personali* al master "*Personal construct psychology and counselling*" dell'Università degli Studi di Padova.