



Sviluppo & Organizzazione

n.304
Marzo/Aprile
2022

E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

IL RITORNO DELLA PIANIFICAZIONE

LE INSIDIE DEL MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Dai costi elevati
alla scarsa innovazione

LEADERSHIP ORIZZONTALE E ORGANIZZAZIONI INTEGRATE

Come rendere costruttiva
la complessità

VISIONE ECOSISTEMICA E FIDUCIA

I valori per affrontare
le sfide del Pnrr



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE |

02.91434400 |

daniela.bobbiese@este.it

LEADERSHIP ORIZZONTALE E ORGANIZZAZIONI INTEGRATE

RENDERE COSTRUTTIVA LA COMPLESSITÀ

In questa sezione, accreditata AIDEA, trovano spazio articoli accademici la cui pubblicazione è subordinata a un processo di double blind review affidato a un gruppo di referee esperti della materia.

AUTORE

Erica Rizziato

Ricercatrice Ireres Cnr, Docente in Ecologia Integrale all'Università Pontificia Antonianum, Fondatrice IMO Italia

Ricevuto: 16/04/2021

Accettato: 27/10/2021

Revisionato: 16/01/2022

L'articolo tratta le criticità che negli ultimi decenni hanno accompagnato gli approcci al cambiamento organizzativo, la cui analisi è stata al centro di un progetto di *action research* dell'Istituto di ricerca per la crescita economica sostenibile (Ircres) del Consiglio nazionale delle ricerche (Cnr). Descrive, inoltre, la metodologia innovativa che ne è derivata e che oggi, nell'era del covid-19, è di grande utilità rispetto alle sfide dei cambiamenti richiesti nel mondo del lavoro. La metodologia propone un salto di paradigma, dalla visione della scienza positivista, caratterizzata da previsione, gestione e controllo, a quella della fisica dei quanti, che ha da tempo dimostrato che tutto è in relazione. Le teorie sulla complessità dei sistemi sociali da tempo studiano queste relazioni, che si concentrano su come l'individuo, con le proprie epistemologie implicite, coglie il contesto e quindi agisce. La metodologia proposta si caratterizza per aver sperimentato nei contesti organizzativi l'approccio dei sistemi sociali, riprendendo le aspirazioni dell'impresa di Adriano Olivetti.

The article deals with the critical issues that characterized approaches to organizational change in recent decades, the analysis of which has been the focus of an action research project by the Research Institute on Sustainable Economic Growth (Ircres) of the National Research Council (Cnr). It also describes the innovative methodology as output of the project, which today, in the era of covid-19, is of great use in relation to the challenges of the changes required in the world of work. The methodology proposes a paradigm leap, from the positivist vision of science characterized by prediction, management and control, to that of quantum physics, which has long shown that everything is related. The theories on the complexity of social systems have been studying these relationships, which focus on how the individual, with his own implicit epistemologies, grasps the context and then acts. The proposed methodology is characterized by having experimented with the approach of social systems in organizational contexts, taking up the inspirations of Adriano's Olivetti.

“L'equilibrio assicurato dagli automatismi neurali nell'intenzionalità inconscia del corpo è, nella vita di un'impresa, conquistato dall'intenzione consapevole, confermato e modificato dall'evolvere dell'ambiente interno ed esterno e da riconquistare attraverso l'espressione delle contraddizioni e la soluzione dei conflitti che ne seguono.”

(Francesco Novara)

Oggi, più che mai, è urgente affrontare le criticità dei percorsi di cambiamento che le organizzazioni si trovano a dover contrastare, sia per le sfide proposte dalla tecnologia e dalla globalizzazione sia, nell'attuale era pandemica, dalle nuove forme di lavoro caratterizzate dal lavoro a distanza. È necessario chiedersi quali competenze potranno far fronte alle sfide della complessità, quali forme potranno garantire l'esistenza di organizzazioni sane in termini economici, di efficienza, efficacia, senso, motivazione e su quali basi si potrà pensare a forme di Smart working sostenibili.

Da tempo ormai il tema della sostenibilità è diventato argomento ricorrente, tanto più nelle dinamiche sociali ed economiche dell'era del covid-19. Leggendo l'*Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*¹ si osserva l'interconnessione tra vari temi critici del nostro tempo, che evidenzia la necessità di una visione d'insieme del cambiamento dal punto di vista ambientale, economico, organizzativo e sociale.

¹ Programma d'azione per le persone, il Pianeta e la prosperità, sottoscritto nel settembre 2015 dai Governi dei 193 Paesi membri dell'Onu. Si articola in 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile in un ampio programma d'azione per il raggiungimento di 169 'target'. Sono stati avviati vari progetti su questa direttrice tracciando la strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni.

Circa i primi due aspetti citati, ci sono proposte innovative concrete, che andranno progressivamente implementate, mentre l'elemento per lo più inesplorato è la sostenibilità a livello organizzativo e sociale (Pretner e Calore, 2014), sulla quale si concentrerà l'attenzione. Di seguito verranno proposte le criticità riguardanti il cambiamento, emerse da un progetto di action research dell'Istituto di ricerca per la crescita economica sostenibile (Irces) del Consiglio nazionale delle ricerche (Cnr) e si esporranno gli elementi di base della Metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate (Looi) che ne è derivata².

LE CRITICITÀ DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E LA MOTIVAZIONE

Nel progetto Irces-Cnr è emerso che gli interventi comunemente utilizzati per lo sviluppo organizzativo, nell'80% dei casi hanno portato a risultati poco soddisfacenti o si sono bloccati (Rizziato, 2010; Novara in Rizziato, 2010; Boonstra e Caluwè, 2007; Beer et al., 1990; Pettigrew, 1988). Nelle riflessioni con vari interlocutori coinvolti (ricercatori, docenti, consulenti, manager, imprenditori e formatori) si è dedotto che i frequenti insuccessi, derivano dall'illusoria analisi della situazione con strumenti 'obiettivi' e dalla proposta di soluzioni 'razionali', spesso prefabbricate, che trovano ostacoli 'nell'irrazionale' della situazione.

Come ha evidenziato Francesco Novara (2004), che fu per 30 anni responsabile del Centro di psicologia in Olivetti e partner del progetto: "Il *planned change* delle disfunzioni di un'organizzazione può riuscire quando si affrontano problemi tecnici e strumentali familiari, ben definiti e dagli effetti agevolmente controllabili, ma quando si entra in un periodo di transizione destabilizzante e si incontrano problemi di difficile definizione, non si tratta di migliorare, bensì di trasformare: occorre quindi far emergere una configurazione nuova, in una strategia di comunicazione e coinvolgimento, mediante proposte e sperimentazioni che valorizzino la capacità di apprendere interattivamente dei membri dell'organizzazione".

È emerso, inoltre, che alla base degli approcci utilizzati è ancora diffusa la visione dell'*Homo aeconomicus* (meccanismo elementare attivato dall'impulso al tornaconto economico) che, unitamente a un'ottica razionalistica dell'organizzazione, ha ispirato molti programmi

² Il lungo percorso di ricerca-azione (progetto *Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo*), le basi teoriche e la metodologia derivata sono documentati dettagliatamente nel libro di Rizziato (2020), *Verso un umanesimo della vita organizzativa: generare sviluppo nella complessità con la leadership orizzontale* (FrancoAngeli) e in Rizziato (2018).

standardizzati o modellizzati di cambiamento. Questa situazione ha portato frequentemente alla demotivazione delle persone, rese incapaci di percepire il senso soggettivo di quanto veniva loro richiesto, bloccando di fatto quanto pianificato.

La motivazione è un elemento chiave per il successo dei percorsi di cambiamento. A tal proposito, è importante ricordare la posizione di Burkard Sievers (1986), docente di Organization Development, per cui “la motivazione non è diventata una questione importante tanto per le scienze sociali, quanto per la stessa organizzazione del lavoro, se non da quando il senso del lavoro è scomparso” e allora, come sostiene Novara (2004), “si è cercata una panoplia di succedanei (denaro, *status*, ecc.) per ovviare alla mancanza di senso del lavoro, cercando invano di ‘motivare la gente’ e pervenendo alla ‘metapatologia’ già descritta da Maslow (1954) [lo psicologo Abraham Maslow, *ndr*], causata da un genere di soddisfazione priva di senso e di adempimento reale. Gli uomini si motivano da sé: quando anche il loro lavoro è ammesso a ‘testimoniare il significato’ di una civiltà umana, incontrando la ‘razionalità sostanziale’ di cui Max Weber [sociologo, *ndr*] denunciava l’oblio”.

La ricerca Cnr ha fatto emergere che gli elementi chiave della motivazione lavorativa, considerate per date le condizioni alla base della scala dei bisogni di Maslow, si definiscono in due aspetti: percepire la utilità sociale del proprio lavoro e poter essere attivi nel migliorar i processi organizzativi in cui si è agisce.

La ricerca ha altresì evidenziato, che negli approcci tradizionali, persona e organizzazione sono teorizzati come entità indipendenti, malgrado la psicologia sociale da tempo ne abbia evidenziato la co-generatività (Hosking e Morley, 1991). Dunque, spesso, il cambiamento desiderato non si realizza, perché è necessario che i soggetti coinvolti possano esplorare la dimensione personale e collettiva, in modo da costruire un senso della propria identità in relazione al senso della trasformazione del contesto.

Ciò richiede, sempre più, di lavorare con un approccio costruttivista e multidisciplinare, focalizzandosi sull’importanza del valore e delle finalità delle interazioni, che avvengono sulla base dei significati assegnati dagli individui alle situazioni organizzative e al modo in cui essi ne parlano, ricreando significati in modo retrospettivo (Weick, 2007). Dal progetto di ricerca emergeva, inoltre, che se l’organizzazione non è in grado di rispondere adeguatamente, mantenendo la propria coesione, a condizioni ambientali che mutano, può incorrere in una crisi difficilmente superabile.

LE ORGANIZZAZIONI PATOLOGICHE PORTANO AL BURNOUT

Per definire i termini di un approccio al cambiamento che fosse sostenibile è stato significativo approfondire le caratteristiche delle patologie organizzative, sulla scia dei criteri definiti da alcuni studiosi (Merry e Brown, 1987). Questi consentono di connotare le organizzazioni in ‘neurosi’, come riportato nella Tabella online. Nel progetto Ircres-Cnr emergeva che questi elementi di patologia organizzativa vengono, spesso, affrontati con approcci non dissimili da quelli che li hanno generati, ossia con logiche di frammentazione e potere. L’effetto è un crescente impatto negativo sulla vita personale, organizzativa e sociale che ha portato alla forte crisi psicologica che stiamo vivendo nel lavoro su scala mondiale (Maslach e Leiter, 2000).

La letteratura scientifica rileva, in maniera coerente, che le caratteristiche del luogo di lavoro incidono sul livello di stress e sul numero di problemi di salute accusati dai lavoratori. Infatti, il *burnout*, che comporta l’esaurimento emozionale e psicofisico dell’individuo, si sta diffondendo sempre più nelle organizzazioni, colpendo operatori di settori diversi. Dall’Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (report Eu-Osha, 2015) viene descritto come un “deterioramento dell’anima” all’interno delle organizzazioni, caratterizzato da specifiche aree di ‘discrepanza’ tra la persona e il proprio contesto lavorativo.

L’Organizzazione mondiale della sanità (Oms) nel 2019 ha inserito questa sindrome nell’elenco dei disturbi medici come “problema associato alla professione” caratterizzato da sintomi quali: “spossatezza sul luogo di lavoro”, “cinismo, isolamento o in generale sentimenti negativi” ed “efficacia professionale ridotta”. Si tratta di fatto di una forma cronica di stress, definito stress lavoro-correlato – che si presenta con un crescente senso di distacco dalle attività nelle quali il soggetto è coinvolto – e per il quale è stato istituito, per i manager, l’obbligo di porre rimedio, secondo la Direttiva quadro 89/391/Cee, poi recepita dai vari Stati membri. Osservando l’andamento dei dati del fenomeno, in continua crescita negli ultimi 10 anni, e l’esito delle rilevazioni delle pratiche di lavoro, emerge che il più delle volte viene affrontato con procedure poco adatte a risolvere il problema da un punto di vista strutturale.

IL PENSIERO DELL’UOMO INFLUENZA LA MATERIA

Alla base delle criticità evidenziate si può osservare il permanere di una cultura organizzativa ispirata alla scienza positivista, caratterizzata da pianificazione, previsione e

controllo (Morin, 2014), quando ormai la fisica dei quanti ha dimostrato che tutto è in relazione e che l'osservatore modifica ciò che osserva. Considerando il *Principio di indeterminazione*, enunciato dal fisico tedesco Werner Heisenberg nel 1927, l'osservatore umano non è necessario solo per guardare le proprietà di un oggetto, ma è fondamentale anche per determinarle in base alla sua intenzionalità. Immaginiamo cosa questo possa voler dire sulle interazioni umane. Se la sua mente, con la sola intenzione di vedere, incide sulla realtà dei fenomeni, ciò significa che il nostro pensiero e le nostre intenzioni hanno un'influenza sulla materia che compone anche la nostra struttura (Poli, 2014; Siegel, 2010; Doidge, 2007).

Questi principi, trasposti in ambito sociale, propongono nuove coordinate di concezione delle interazioni. La *Teoria dei sistemi complessi*³, in particolare quella dei sistemi sociali, nelle sue evoluzioni ha studiato e continua a studiare queste interazioni (Luhman, 2001; Parsons, 1991; Maturana e Varela, 2001; Baetson, 1993; 1984; Von Foster, 1991), considerando elemento fondamentale l'individuo con i propri costrutti mentali e le proprie epistemologie implicite, attraverso i quali osserva il contesto. Molto poco, però, è stato fatto in ambito organizzativo.

Nel permanere di una cultura positivista, di fatto, molte organizzazioni parlano di sostenibilità, ma non hanno creato le condizioni per una cultura che abbracci questo aspetto: i cambiamenti di comportamento raramente si realizzano e la sfida è il legame tra le idee progettuali e la loro attuazione, come evidenziato anche nei network internazionali di *action research*, *action learning* e *organization development* (Reason e Bradbury, 2001; 2008; 2015).

I ricercatori, formatori e consulenti attivi in quel contesto parlano della realtà socio-culturale attuale in termini di "*cartesian catastrophe*", evidenziando che ci ha portato a separare la mente dal cuore, la riflessione dall'azione, il sé dagli altri, con la conseguenza, per esempio, di una ricerca convenzionale sulla salute che esclude i pazienti o di una sullo sviluppo dell'educazione che esclude gli studenti. Le grosse sfide della prossima rivoluzione industriale vengono riassunte in tre punti principali: il pensare sistemico, le competenze relazionali per coinvolgere le persone pienamente e collettivamente, la generatività, ossia definire noi stessi attraverso ciò che vogliamo creare per il futuro.

3 La teoria dei sistemi complessi è una branca della fisica moderna affermata negli ultimi decenni grazie per il fatto che l'indagine scientifica ha superato l'assunzione di linearità, allargandosi a cogliere le relazioni tra più parti di quanto veniva osservato, ciò anche grazie alle crescenti innovazioni tecnologiche. Dalla Fisica, questo approccio è stato poi applicato alle realtà viventi in generale – e nello specifico all'uomo – da noti studiosi come, tra gli altri, Ludwig von Bertalanffy (1968), Humberto Maturana e Francisco Varela (1987; 2002), per poi allargarsi ai sistemi sociali con Niklas Luhmann (2001) e Both Talcott Parsons (1991).



Per rispondere alle criticità e tematiche evidenziate nell'ambito del progetto Ircres-Cnr, si è ritenuto fondamentale ripensare l'immagine della persona, dell'organizzazione e delle loro interconnessioni, accogliendo la sfida di sperimentare la teoria dei sistemi sociali nel contesto del mondo organizzativo, con un approccio multidisciplinare, ricercando delle sintesi transdisciplinari.

LA METODOLOGIA PER LA LEADERSHIP ORIZZONTALE E LE ORGANIZZAZIONI INTEGRATE

La metodologia Looi, elaborata nel progetto Ircres-Cnr, è stata definita – nelle sue linee generali – nel 2004, sperimentata in diversi contesti profit, no profit e pubblici e sempre più affinata in progettualità di sviluppo organizzativo, locale e placement⁴. Essa si basa su una visione sistemica ed evolutiva della persona e dell'organizzazione e su un approccio generativo allo sviluppo, determinato da dinamiche di apprendimento trasformativo. La persona è considerata come un sistema, caratterizzato dalle dimensioni con le quali si rapporta alla realtà: cognitive, emotive e volitive. Esse sono connesse e orientate dalla necessità di definizione del nostro nucleo identitario che si vuole esprimere, quello che Platone chiamava "*Daimon*", un nucleo che permette di attribuire senso alle cose e scegliere nuovi percorsi coerentemente; in quest'ottica vive come una domanda costante di senso e significato. Lo abbiamo definito sinteticamente "Io". (Morin in Ceruti, 2017; Cambell *et al.*, 1982; Maritain e Mounier, 1955; Assaggioli, 1977; Lievegoed, 1979; Kelly,

4 Tra le principali sperimentazioni e applicazioni, il Ministero della Giustizia, Dipartimento dell'Organizzazione, il Municipio XVIII del Comune di Roma, il Comune di Ruvo di Puglia, le multinazionali Bridgestone e Moneygram, Ecoraturasi, 15 piccole e medie imprese, tre distretti industriali con progetti finanziati da Ice, due progetti di sviluppo locale in Sicilia, un progetto di placement con l'Università di Campobasso e tre con l'Università La Sapienza di Roma, l'Associazione Demeter Italia, e altre otto associazioni culturali e di servizio. I progetti hanno avuto una durata da sei mesi ai tre anni (Rizziato, 2020).

2004; Maslow, 1954). Nell'elemento cognitivo troviamo dei costrutti mentali, derivanti dalle esperienze passate, di cui il più delle volte non siamo consapevoli: li abbiamo definiti principi ispiratori. Essi determinano il nostro modo di vedere la realtà e di rapportarci a essa, a livello sia emotivo sia comportamentale. A volte questi sono forieri di criticità ricorrenti e sarà necessario portarli a coscienza e trasformarli attivando una intenzionalità che faccia evolvere i nostri contesti relazionali. Ci sono molti studi e sperimentazioni in tal senso in ambito neuroscientifico e terapeutico (Rizzolati e Sinigaglia, 2006; Tomasello, 2005; Siegel, 2001; Poli, 2014), la metodologia Looi propone questo tipo di lavoro in ambito relazionale organizzativo, come descritto di seguito.

L'organizzazione è vista come sistema sociale, al contempo chiuso e aperto, secondo la visione del filosofo Edgar Morin, per cui è "ciò che determina un sistema a partire da elementi differenti, e costituisce, dunque, un'unità nello stesso tempo in cui costituisce una molteplicità", in grado di imporre vincoli alle parti, così come di "far emergere qualità che senza una tale organizzazione non esisterebbero". Si tratta di un sistema autonomo di relazioni (Figura 1), ma in costante connessione con l'esterno, che integra la dimensione verticale con quella orizzontale. Esso definisce la sua identità, quale ragion d'essere, nel servire un cliente tramite un prodotto o servizio (Morin, 2002; Novara, 2004; Senge 1990; Lievegoed 1973; Bekman 2007; 2010).

Il cambiamento verso la salute nei contesti lavorativi è legato al fatto che identità personale e organizzativa siano connesse da una sinergia evolutiva, guidata da una mutua generazione di senso, al contempo soggettivo e collettivo. A tal fine la metodologia Looi propone di creare uno spazio orizzontale per generare interazioni diverse da quelle funzionali-verticali, che sono state fonte delle criticità da affrontare e un percorso di tipo esplorativo e sperimentale del cambiamento, in quanto l'unico possibile in ambito di complessità. Esso sarà focalizzato sull'azione, ritmica e generativa. La persona è così responsabilizzata quale 'parte attiva' del sistema: essa non è considerata 'risorsa' come altre, apparendo, così, de-soggettivizzata. Al contrario, è chiamata ad attivarsi come individualità. Si dettagliano, di seguito, i due passaggi caratterizzanti la metodologia Looi.

DEFINIRE UNO SPAZIO PER LE CONNESSIONI SISTEMICHE

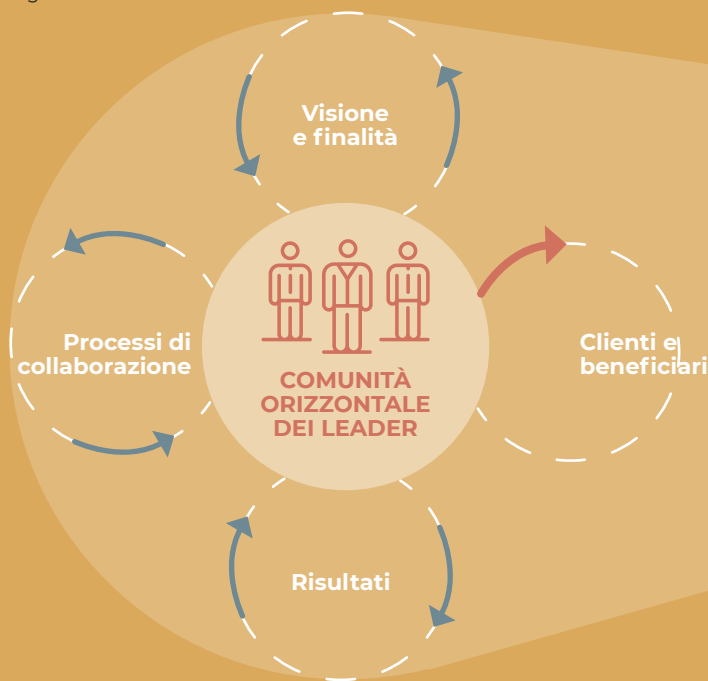
Il primo passaggio della metodologia Looi prevede la definizione di un setting delle connessioni sistemiche: si dovrà lavorare con la dirigenza per definire le esigenze di cambiamento e disegnare uno 'spazio orizzontale' quale infrastruttura di sviluppo in cui avviare le connessioni salutarie per la vita organizzativa. Esso sarà caratterizzato da due

'comunità', che si incontreranno secondo un ritmo stabilito per lavorare al cambiamento: una a livello dirigenziale, trasversale alle funzioni, e l'altra composta da figure adeguatamente scelte (gli sviluppatori), trasversalmente ai settori e ai livelli gerarchici, che coinvolgeranno man mano la comunità lavorativa. Le due lavoreranno insieme su temi di cambiamento, identificando delle specifiche domande di sviluppo, in una dimensione nuova di responsabilità (di leadership orizzontale), per avviare processi in cui il cliente sia elemento ordinatore delle attività. In particolare, gli sviluppatori si dovranno attivare per esplorare le domande, coinvolgendo i colleghi toccati dalla criticità, mentre i responsabili focalizzeranno le domande più su base strategica.

Questo approccio caratterizza la metodologia, rispetto al diffuso problem solving, che rischia di trovare risposte semplici a problemi complessi. La domanda di sviluppo permette di sondare le criticità che si intendono risolvere, con i soggetti che ne sono collegati, per poi raccogliere idee di miglioramento e sperimentarle. L'infrastruttura di sviluppo si può definire, quindi, come un processo di spazio, tempo e ritmo trans-gerarchico e trans-funzionale, costituito da sistematici incontri di connessione. Essa rende possibile lavorare al di fuori delle logiche dell'ordinario, che spesso sono alla base delle criticità ricorrenti e della cultura organizzativa che le ha generate.

L'organizzazione come sistema che integra dimensione verticale e orizzontale

Figura 1



GENERARE IL CAMBIAMENTO CON IL TRAINING SISTEMICO EVOLUTIVO (TRASE)

Il secondo passaggio prevede di dare origine al cambiamento: si dovrà accompagnare l'infrastruttura di sviluppo in un percorso ciclico con la Looi, denominato Training sistemico evolutivo (Trase). Esso permetterà di allenare le abilità che porteranno a nuovi processi e competenze con alto valore aggiunto per le persone, i clienti, il territorio e a livello economico. Si tratta di realizzare concretamente quanto deciso e preimpostato come modalità di lavoro e direzione del cambiamento nella costituzione dell'infrastruttura di sviluppo.

Le due comunità inizieranno il cambiamento, che prenderà in considerazione contestualmente lo sviluppo dei processi organizzativi, focalizzati sull'identità data dal cliente e il potenziamento di quella professionale di chi lavora, allenando le competenze di leadership orizzontale⁵. Il percorso si svolge in due macro fasi: esplorativa e di rinnovamento; ognuna caratterizzata da un processo di apprendimento trasformativo. La prima si suddivide in: orientamento delle domande di sviluppo e

⁵ È stato definito un quadro di competenze per lo sviluppo sistemico evolutivo, che sostanziano la leadership orizzontale quale sistemica. Esse rappresentano una proposta concreta alla richiesta crescente di nuove 'competenze trasversali' (Rizziato, 2020).

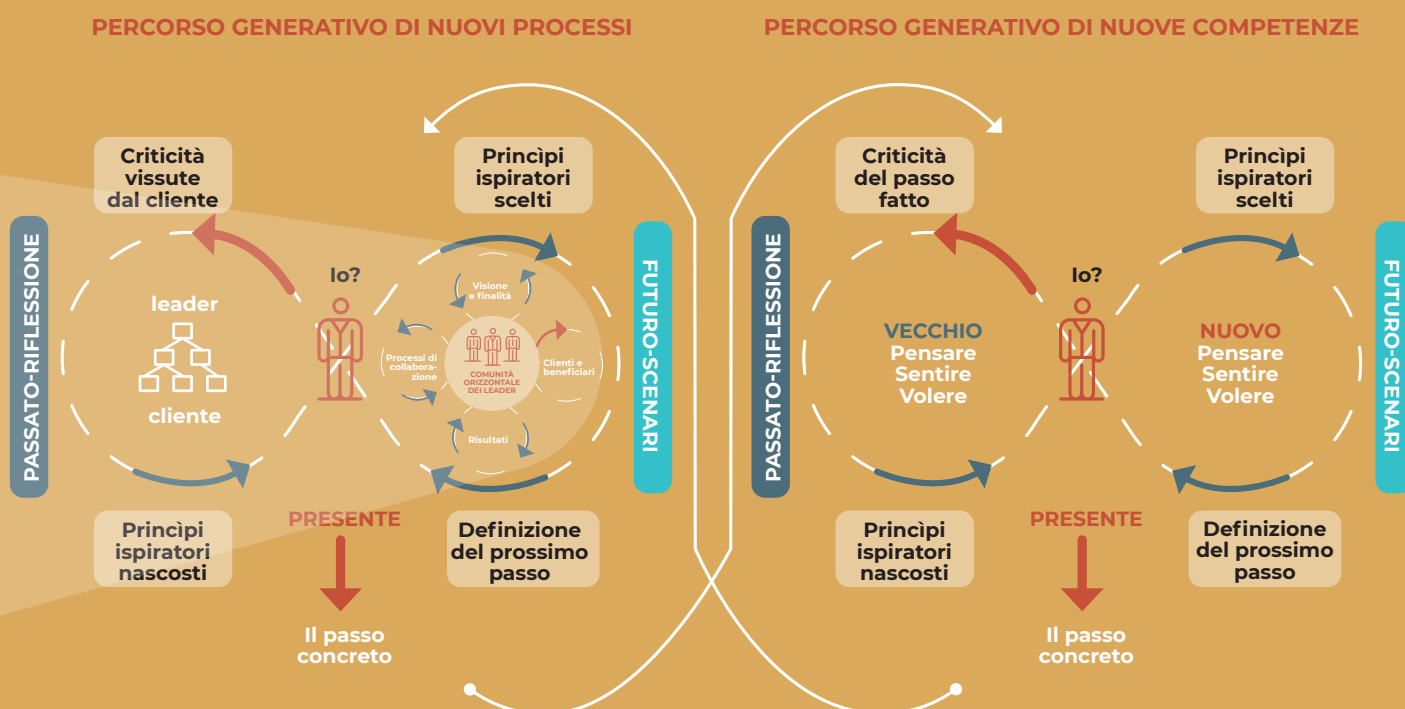
coinvolgimento degli attori chiave; investigazione, condivisione dei cambiamenti possibili e sperimentazione. Quella di rinnovamento, invece, comprende: definizione del cambiamento e ridisegno dei processi; sostegno alla trasformazione e integrazione nei vari livelli organizzativi.

UN APPRENDIMENTO TRASFORMATIVO IN TRE DIMENSIONI

Nell'ambito del percorso Trase, l'apprendimento trasformativo si caratterizza nel promuovere le connessioni sistemiche tra lo sviluppo personale e quello dei processi organizzativi. Esso sarà facilitato da una serie di specifici esercizi a gruppi e si svolge alternando le tre dimensioni del tempo: riflessione (passato), prospezione (futuro), azione (presente). L'inizio consiste in un momento riflessivo sulle criticità vissute dal cliente e i principi ispiratori (organizzativi) che le hanno generate, ci si focalizza poi nello scegliere di nuovi e nel progettare un passo concreto per condividerli con la comunità lavorativa. La riflessione sull'esito del passo nel processo apre lo spazio per la riflessione sulle criticità personali, che il soggetto muoversi nella organizzazione mette in rilievo. È possibile quindi 'vedere' i propri principi ispiratori inconsapevoli, prendendo coscienza dei propri modelli mentali, emotivi e di azione che rendono ricorrenti dei comportamenti critici e sceglierne di nuovi. Per sperimentarsi in un

Apprendimento trasformativo in tre dimensioni del tempo

Figura 2



comportamento più consapevole si dovrà poi progettare un 'prossimo passo concreto'; esso andrà a migliorare il passo che si farà nel trasformare il processo organizzativo. Nella riflessione sarà possibile l'attribuzione di senso al proprio agire e ai contesti che lo rendono possibile, integrandolo e valutandolo rispetto al proprio *leitmotiv* biografico, verso la realizzazione della propria identità, la cui percezione apparirà progressivamente più chiara. Nella prospezione, ossia la definizione di un 'prossimo passo' si può, invece, immaginare realisticamente lo scenario futuro, che sarà verificato con l'azione nel contesto di lavoro, per poi riprendere il percorso. L'alternanza tra il passo di sviluppo personale e quello organizzativo permette la generatività del cambiamento (Figura 2).

Il percorso Trase avrà carattere ciclico sia all'interno della macro fase esplorativa sia in generale: partirà dalle domande di sviluppo identificate che, dopo essere state esplorate, porteranno a nuovi processi, prima sperimentali e poi a regime. Si compirà, così, un primo ciclo e si potrà lavorare allo stesso modo al sorgere di nuove domande, avviandone di successivi, generando una cultura dello sviluppo sistemico-evolutivo sempre più estesa e vissuta nell'organizzazione. L'apprendimento trasformativo proposto è di sfondo costruttivista (Mezirow, 2003) e si contestualizza nella tradizione delle *action research* e *action science*, ispirandosi alle recenti evoluzioni delle neuroscienze, in particolare agli studi sulla neuroplasticità (Dewey, 1933; Knowles, 1973; Kolb, 1984; Siegel, 2001; 2010; Damasio, 1995; Doidge, 2007; Eccles, 1994; 1990; Eccles e Popper, 1981). È caratterizzato da un approccio transdisciplinare, coniuga una dimensione analitica, formale, quantitativa a una descrittiva, fenomenologica, qualitativa e propone di lavorare, in particolare, sulla potenzialità trasformativa dell'intenzione.

Le persone vengono attivate ad agire come leader per lo sviluppo, in un percorso in cui potranno trasformare i processi organizzativi e rinnovare i propri costrutti mentali, emotivi e di azione, spesso fonte di criticità ricorrenti. Elemento di orientamento nella lettura dei processi da cambiare sarà la difficoltà vissuta dal cliente: nell'esplorarne la natura e sperimentare possibili miglioramenti, l'individuo, con l'aiuto dei colleghi, potrà osservare i propri costrutti critici e trasformarli. La comune finalità sul servizio al cliente aiuta a dare corpo e senso al processo.

LA LEADERSHIP ORIZZONTALE E L'ORGANIZZAZIONE INTEGRATA

Al termine del percorso proposto dalla metodologia si saranno generati nuovi processi e nuove competenze adatte a muoversi in ambienti complessi: sono state

definite competenze per lo sviluppo sistemico-evolutivo, alla base di un nuovo tipo di leadership, la leadership orizzontale. Essa ha una valenza trasformativa su due livelli, totalmente interconnessi:

- organizzativa, in quanto consente di connettere le necessità dei clienti con un rinnovamento dei processi di lavoro, contribuendo a sviluppare l'identità aziendale con la comunità lavorativa;
- personale, in quanto permette di essere attivi nel superare le criticità legate allo spontaneismo comportamentale, grazie alla lettura delle proprie aree di sviluppo nelle difficoltà vissute nei processi lavorativi, muovendosi verso una personale autorealizzazione.

La leadership orizzontale non si caratterizza, quindi, nella guida di persone, ma di sé stessi e di processi nei quali gli individui coinvolti possano attivarsi responsabilmente verso un fine comune. Le competenze che ne sono alla base, generate con la metodologia Looi, abilitano a un pensare, percepire e agire sistemico-evolutivi, permettendo forme di creatività sociale. Il percorso proposto porta a un'organizzazione in grado di integrare il sistema sociale, ossia la dimensione orizzontale della collaborazione (orientata dai processi di interazione con il cliente), con quello tecnico-economico, ossia la sfera verticale (caratterizzata dalla definizione di obiettivi e valutazione dei risultati). Per questo è stata denominata organizzazione integrata. Essa rappresenta una forma 'adulta', in cui chi vi lavora tende ad agire responsabilmente nella prospettiva di un bene comune, personale, organizzativo e sociale. Al centro del quadrifoglio della Figura 1, le due comunità costituiranno quella orizzontale dei leader, che si conformerà in relazione alle specificità organizzative.

LA COMPOSIZIONE DELLE POLARITÀ ORGANIZZATIVE

È, così, possibile comporre la complessità della vita organizzata, caratterizzata da una serie di opposizioni polari, che appaiono inconciliabili (Novara in Rizziato, 2010), integrando quelle che possiamo considerare dimensioni verticale e orizzontale, come sintetizzato nella Tabella 1.

Risulta evidente che lo Scientific management è coerentemente definito dalla sequenza elencata nella prima colonna. Considerare l'organizzazione come un sistema complesso e la persona come attore di conoscenza di sé e del contesto in un 'tendere' alla propria autorealizzazione, permette la composizione degli opposti. Ciò diventa possibile evidenziando la dimensione soggettiva nel significato che hanno per le persone i fatti oggettivamente accertati,

Le polarità della vita organizzativa

Tabella 1



in relazione al processo in cui si sono svolti, alla biografia personale e organizzativa, in una forma di dialogo generativa di consapevolezza personale, del contesto e di sé come co-creatori del contesto.

Non c'è conoscenza delle dinamiche sociali se non in un processo di interazione che coinvolge il soggetto, animato da una finalità di cambiamento, nel quale è chiamato a essere attivo. La conoscenza implicata nell'azione si esplicita nella riflessione e, in tal modo, si 'apprende ad apprendere'. Concetti ben espressi nella frase del filosofo Ludwig Wittgenstein, che rappresenta il fondamento epistemologico della ricerca-azione: "È ciò che facciamo che ci spiega la nozione di identità e non viceversa. Il pensiero cerca di leggere se stesso nelle azioni che necessariamente lo hanno preceduto: le azioni precedono la consapevolezza" (Wittgenstein, 1974).

Oggi più che mai è importante essere consapevoli di questa dinamica, in quanto la tecnologia tende a inibire il pensiero,

soprattutto quello riflessivo. Lavorare nella direzione indicata non è un processo spontaneo, ma rappresenta una possibilità che implica una responsabilità, dalla cui eventuale assunzione dipende l'esito di molte ambizioni che si vogliono realizzare a livello personale e organizzativo.

DECLINARE L'APPROCCIO DEI SISTEMI SOCIALI NELL'AMBITO ORGANIZZATIVO PERSONA COME SINTESI E CLIENTE COME ORDINATORE DELLA COMPLESSITÀ

La metodologia Looi, che ha i suoi fondamenti scientifici nell'approccio dei sistemi sociali dei sociologi Niklas Luhmann e Both Talcott Parsons, si caratterizza in sintesi per aver traslato quel tipo di cultura nel contesto organizzativo, rinnovando l'impulso di Olivetti, nella cui azienda – grazie al lavoro di Novara – si sperimentò l'approccio alla complessità teorizzato da Morin.



La metodologia, come esposto, propone un approccio marcatamente transdisciplinare ed è adattabile a vari tipi di organizzazione, proponendone un rinnovamento culturale. Permette di passare dallo Scientific management, basato su comando e controllo, ancora molto presente e derivante da un approccio scientifico di tipo positivista-newtoniano, a uno generativo, fondato sulle scienze della complessità e sulle recenti scoperte delle neuroscienze, considerando il 'sistema persona' e il 'sistema organizzazione' in connessione evolutiva e, in tal senso, sostenibile.

Le sperimentazioni realizzate nel progetto Ircres-Cnr (in ambiti profit, no profit e pubblici) hanno dimostrato l'efficacia di osservare le criticità della organizzazione dal punto di vista del cliente, e contestualmente gli 'occhiali' con i quali le si stanno guardando. È emerso, poi, che quando le persone sono chiamate a contribuire allo sviluppo dell'organizzazione e hanno adeguati strumenti e contesti per esplorare le proprie aree di miglioramento, generando nuovi processi nel lavoro, allora si rafforza la percezione della propria identità sociale e, quindi, della personalità, aprendo spazi per contributi creativi, che rinvigoriscono il senso del lavoro e della collaborazione.

Solo potenziando la peculiarità umana, caratterizzata da una creatività fuori dagli schemi e, soprattutto, dalla

dimensione fondamentale della consapevolezza di sé e del senso di ciò che si costruisce di positivo con (e per) gli altri, si potranno generare organizzazioni quali creazioni pienamente umane. Esse saranno caratterizzate dalla continua tensione alla qualità e sostenibilità sia dei prodotti-servizi che offrono alla società sia del modo in cui questi vengono realizzati, risultando in evidenti miglioramenti dei flussi economici.

Si tratta di rispondere all'Intelligenza Artificiale e alla realtà aumentata che essa propone, con una 'realtà umana aumentata', che potenzi le suddette peculiarità, lavorando alle cosiddette competenze trasversali. Esse sono ben rappresentate da quelle sistemico-evolutive che sostanziano la leadership orizzontale e sono sempre più richieste per gestire le nuove sfide del cambiamento. In particolare, ora – nell'era covid – che con lo Smart working, diventato sempre più frequente, si richiede un vigoroso *back to human*, come emerge da vari studi nazionali e internazionali⁶.

In risposta a queste esigenze, si può dire che la metodologia Looi propone un 'umanesimo' dell'organizzazione, in quanto risveglia le potenzialità umane in modo autodeterminato, ma in connessione con altre individualità per una finalità terza, quella di servire dei clienti. Fondamentale sarà la direzione, il senso del cambiamento. Preoccuparsi solo del raggiungimento di obiettivi immediati non crea alcuna partecipazione, motivazione e moralità.

Senza una direzione sensata è impossibile muovere in senso evolutivo e sostenibile la complessità organizzativa. I sistemi organizzativi creati dall'essere umano hanno bisogno di moralità. Nei sistemi naturali possiamo osservare una moralità implicita, un 'senso in sé'. Nei sistemi sociali, creati da noi, questa moralità dobbiamo generarla insieme: fornitori, clienti colleghi, direttori, siamo tutti coinvolti in interazioni alle quali dobbiamo dare un senso comune.

⁶ Ricerca *Robot, Intelligenza artificiale e lavoro in Italia* promossa da Associazione italiana direttori del personale (Aidp) e curata da Doxa nel 2018 e convegno internazionale Cigd a Manchester del novembre 2018. Parlamento europeo (2006); Rizziato, Nemmo (2018); National Research Council (US) (2011); Ricerca *Soft Skill for Talent* di Manpower-Group (2016); Senge, Goleman (2016); Cepollaro (2008). Convegno nazionale AIF (2018). Indagine sullo Smart working promossa dalla Cgil e dalla Fondazione Di Vittorio (2020).

BIBLIOGRAFIA

Per motivi di spazio, la bibliografia dell'articolo è stata inserita online. È possibile consultarla tramite il QR Code pubblicato nel sommario.

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione
e Persone&Conoscenze
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

Sviluppo & Organizzazione

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	130€
Digitale	65€
Carta + Digitale	160€

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	150€
Digitale	75€
Carta + Digitale	180€

SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	170€
Digitale	85€
Carta + Digitale	200€



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa