

ISSN (print): 2421-6798  
ISSN (on line): 2421-7158



Consiglio Nazionale delle Ricerche

**IRGES**

ISTITUTO DI RICERCA SULLA CRESCITA ECONOMICA SOSTENIBILE  
RESEARCH INSTITUTE ON SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH

# *Working Paper*

*Numero 12/2018*

**Organizzazioni e leadership orizzontali:  
il percorso di training sistemico evolutivo (TRASE)**

*Erica Rizziato*

*Direttore* Secondo Rolfo

*Direzione* CNR-IRCRES  
*Istituto di Ricerca sulla crescita economica sostenibile*  
Via Real Collegio 30, 10024 Moncalieri (Torino), Italy  
Tel. +39 011 6824911 / Fax +39 011 6824966  
segreteria@ircres.cnr.it  
www.ircres.cnr.it


*Sede di Roma* Via dei Taurini 19, 00185 Roma, Italy  
Tel. +39 06 49937809 / Fax +39 06 49937808

*Sede di Milano* Via Bassini 15, 20121 Milano, Italy  
Tel. +39 02 23699501 / Fax +39 02 23699530

*Sede di Genova* Università di Genova Via Balbi, 6 - 16126 Genova  
Tel. +39 010 2465459 / Fax +39 010 2099826

*Redazione* Secondo Rolfo (direttore responsabile)  
Francesca Corriere  
Antonella Emina  
Diego Margon  
Anna Perin  
Isabella Maria Zoppi

 [redazione@ircres.cnr.it](mailto:redazione@ircres.cnr.it)

 [www.ircres.cnr.it/index.php/it/produzione-scientifica/pubblicazioni](http://www.ircres.cnr.it/index.php/it/produzione-scientifica/pubblicazioni)

WORKING PAPER CNR-IRCRES, anno 4, numero 12, dicembre 2018



dicembre 2018 by CNR - IRCRES

# Organizzazioni e leadership orizzontali: il percorso di training sistemico evolutivo (TRASE)

---

Horizontal organizations and leadership: the systemic evolutionary training path (TRASE)

ERICA RIZZIATO

CNR-IRCrES, Consiglio Nazionale delle Ricerche - Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile, via dei Taurini, Roma (RM) – Italia

corresponding author: erica.rizziato@ircres.cnr.it

## ABSTRACT

The growing complexity of our time urgently demands that the organizational culture is innovated. The traditional managerial culture, characterized by systems, procedure and control, does not help to find more and more effective solutions to organization problems. Behind this vertical structure, we can see a rationalistic, reductive vision of people and organization, considered as two independent realities. This paper shows the relationship between the organization and the workers through a new perspective, considering them as two realities that keep evolving with synergy, in an evolutionary systemic-complex vision. An innovative approach named TRASE (Training Systemic Evolutionary) is also proposed as the final elaboration of a previous one named Development-Training (Rizziato 2010). TRASE integrates the *Methodology of evidential* to investigate and transform the socio-organizational reality (Bekman 2007, 2014) and focuses on people and organization development in a *horizontal space*. This will be a space for connections between functions and hierarchies, which permit the generation of new processes and competences towards a horizontal, client oriented organization and leadership. In this horizontal space, people can find a place of self-development, thereby strengthening their responsibility and motivation. TRASE is an action research and action learning approach developed within a CNR-IRCrES and IMO Foundation action research project.

**KEYWORDS:** Horizontal leadership, management, organization development, social responsibility, complexity, action research, action learning, systemic approach, horizontal organization.

**JEL CODES:** L2, M14, M53, O15

**DOI:** 10.23760/2421-7158.2018.012

## HOW TO CITE THIS ARTICLE

Rizziato, E. (2018). Organizzazioni e leadership orizzontali: il percorso di training sistemico evolutivo (TRASE). *Working Paper IRCrES*, 4(12). <http://dx.doi.org/10.23760/2421-7158.2018.012>

---

## INDICE

1	INTRODUZIONE.....	3
2	RIFLESSIONI CRITICHE SUGLI APPROCCI TRADIZIONALI E LA NECESSITÀ DI UN SALTO DI PARADIGMA.....	5
3	UNA VISIONE DELLA ORGANIZZAZIONE E DELL'INDIVIDUO COME DUE REALTÀ SISTEMICO COMPLESSE, IN CONTINUA EVOLUZIONE SINERGICA.....	10
3.1	La visione sistemico evolutiva della organizzazione.....	10
3.2	La visione sistemico evolutiva dell'individuo nel lavoro.....	13
4	UN METODO GENERATIVO DELLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO E INDIVIDUALE: IL TRAINING SISTEMICO EVOLUTIVO (TRASE) PER LA LEADERSHIP E LE ORGANIZZAZIONI ORIZZONTALI.....	15
4.1	La creazione di un'infrastruttura di sviluppo.....	16
4.2	Il percorso generativo dell'infrastruttura di sviluppo con il training sistemico evolutivo (TRASE).....	20
5	IL PERCORSO DI RICERCA AZIONE ALLA BASE DELLA METODOLOGIA TRASE.....	30
5.1	Premessa.....	30
5.2	Perché un percorso di ricerca azione.....	31
5.3	FASI e caratteristiche del percorso di ricerca-azione.....	31
5.4	Considerazioni metodologiche sul percorso di ricerca-azione.....	34
5.5	Metodi e strumenti.....	35
5.6	I numeri del percorso di ricerca-azione.....	36
5.7	La ricerca NPI-IMO International sulle metacompetenze della leadership orizzontale e gli atteggiamenti di propensione allo sviluppo.....	37
6	CONCLUSIONI.....	38
7	BIBLIOGRAFIA.....	39
8	APPENDICE.....	43

Il problema fondamentale dell'età della globalizzazione è l'onnipresenza del cambiamento. Ma il problema da affrontare non è tanto il cambiamento in sé e per sé, quanto il cambiamento del cambiamento, il cambiamento delle forme stesse del cambiamento (Ceruti, 2017).

Un punto debole negli approcci degli esperti di cambiamento è che difficilmente il mondo interiore delle persone viene rinvigorito. Si è sempre impegnati a cambiare circostanze esterne e ci sorprendiamo che nulla di significativo cambi nei processi e nei comportamenti delle persone. Si ristrutturano le organizzazioni, si prendono nuovi edifici, si adottano nuovi sistemi, slogan, mission e le persone continuano a comportarsi nel loro solito modo (Bekman 2014).

## 1 INTRODUZIONE

Il working paper presenta l'evoluzione della metodologia denominata Formazione-Sviluppo, descritta nel working paper Ceris WP3/2010 (Rizziato, 2010b) e in numerosi articoli in riviste di management e leadership (cfr. Rizziato, 2012; 2014a). La Formazione-Sviluppo è una metodologia per il cambiamento organizzativo e delle persone di tipo generativo: si sviluppano nuovi processi in connessione a nuovi comportamenti. Deriva da un lungo progetto di ricerca azione del CNR iniziato nel 2001 e sviluppatosi successivamente in collaborazione con la Fondazione internazionale IMO.

Due impulsi hanno animato la ricerca e sono stati alla base della Formazione-Sviluppo: quello di Adriano Olivetti e di Bernard Lievegoed, per i quali il cambiamento deve portare valore aggiunto a tutti i livelli della organizzazione: persone, clienti, fatturato, territorio<sup>1</sup>. In particolare in Olivetti è stato proposto da Novara (2004) un approccio esplorativo e sperimentale del cambiamento, basato sulla visione multidisciplinare e complessa di Morin (1993). Lievegoed (1973) si caratterizza per aver proposto l'ottica evolutiva delle persone e delle organizzazioni come base imprescindibile per definire forme efficaci e sensate di intervento, ulteriormente sviluppata da Bekman che con la sua metodologia dell'evidenza ha introdotto il concetto di "Leadership orizzontale" (Bekman, 2007; 2010).

Entrambi si basano su una visione sistemica complessa che riconosce il cliente come elemento ordinatore, senso della vita organizzata e le persone come sintesi della complessità che, per essere motivate, devono avere un ruolo attivo nel definire scenari e modalità del cambiamento.

Nel progetto CNR sono state condivise prassi e modalità di attuazione di questo comune impulso, arrivando ad elaborare delle innovazioni metodologiche nel mettere a sistema le esperienze condivise. È stato quindi elaborato l'approccio della Formazione-Sviluppo (Rizziato, 2010b), poi applicato per circa 7 anni in vari contesti profit, no profit, pubblici e progettualità di sviluppo

---

<sup>1</sup> Per la Olivetti è stato fondamentale il contributo di Francesco Novara, responsabile per 30 anni del centro di psicologia Olivetti e Silvano Del Lungo, anch'egli parte del centro di psicologia e successivamente presidente della società di consulenza Studio Staff e presidente APCO (Associazione professionisti della consulenza organizzativa). Per NPI e successivamente IMO International è stato fondamentale il contributo di John Luijten, consulente senior e Adrian Bekman membro del board NPI e fondatore IMO. Il progetto è stato documentato in *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo* (Rizziato, 2010).

locale e *placement*. L'applicazione è sempre stata fatta con un taglio di ricerca-azione<sup>2</sup>, mirante a coinvolgere i partecipanti nella definizione dei cambiamenti da attivare con un'ottica sperimentale, sia per la generazione dei nuovi processi che delle nuove competenze adatte a sostenerli.

La riflessione sull'esito delle esplorazioni/sperimentazioni, tipico della ricerca azione, è stata fondamentale per affinare l'approccio, che ora ha trovato una compiutezza nel metodo TRASE (Training sistemico evolutivo per la leadership e le organizzazioni orizzontali). Fa da sfondo una visione sistemica complessa ed evolutiva dell'organizzazione e della persona al lavoro.

In TRASE si sono ulteriormente affinate modalità e prassi per integrare in modo generativo il cambiamento dei processi e dei comportamenti, nell'ambito di un apposito "spazio orizzontale". Mentre lo "spazio verticale", legato alle attività ordinarie, può essere gestito con le diffuse competenze manageriali, quello orizzontale è legato allo sviluppo, come verrà di seguito specificato, e necessita di nuove competenze, per permettere forme di cambiamento che siano sostenibili nel tempo, competenze di leadership orizzontale che, riprendendo la proposta di Bekman sono state approfondite e descritte in modo compiuto.

TRASE propone un percorso esplorativo e sperimentale allo sviluppo, l'unico possibile in ambito di complessità. Si focalizza sul *prossimo passo concreto* fattibile in quel specifico contesto sia a livello personale che organizzativo. L'apprendimento si svolgerà su tre livelli: riflessivo, prospettivo e in azione, con un ritmo tra i tre momenti utilizzando gli esercizi della Metodologia dell'evidenza (Bekman, 2007; 2014) ed altri elaborati nel percorso di ricerca-azione, come di seguito evidenziato.

Nel Working Paper verranno proposti gli elementi chiave alla base di TRASE: la visione complessa e sistemica evolutiva della organizzazione e della persona al lavoro, il concetto di organizzazione orizzontale, quale spazio di generazione di connessioni vitali per lo sviluppo (dal cliente ai nuovi processi trasversali alle funzioni), nonché quello di leadership orizzontale, quale guida di processi di sviluppo personali (mondo interiore-manifestazioni esteriori) e organizzativo (esigenze del cliente-processi organizzativi).

Il documento è articolato in 5 paragrafi:

Paragrafo 2: propone alcune riflessioni sulle criticità della vita organizzativa attuale, la necessità di un cambio di paradigma e gli spunti teorici alla base di TRASE.

Paragrafo 3: espone la visione della organizzazione e dell'individuo alla base dei percorsi TRASE, come due realtà sistemica complesse, in continua evoluzione sinergica; il par. 3.1 propone la visione della organizzazione come una creazione umana, una moderna comunità in continua evoluzione in relazione alle esigenze del suo cliente, come identità e punto di connessione a cui tendere da parte di tutte le figure interne; il par.3.2 espone la visione della persona al lavoro, la cui identità è in continuo divenire e fortemente connessa al senso del proprio agire organizzativo.

Paragrafo 4: descrive i principi della organizzazione e della leadership orizzontali ed il percorso TRASE che permette la connessione evolutiva tra lo sviluppo personale e quello organizzativo. Questo sarà possibile grazie al riconoscere nel cliente l'elemento identitario e ordinatore della organizzazione e nelle persone l'elemento di sintesi della complessità, dei leader orizzontali che potranno dare senso e significato al loro divenire identitario all'interno di "spazi orizzontali" in cui sarà possibile creare adeguate connessioni. Durante il percorso TRASE verranno generate le competenze alla base della leadership orizzontale, che saranno brevemente descritte alla fine del paragrafo<sup>3</sup>.

Paragrafo 5: descrive il lungo percorso di ricerca azione da cui deriva la formulazione di TRASE. Nel par.5.1 viene proposto un breve aggiornamento sul network internazionale di ri-

---

<sup>2</sup> Nell'ambito delle linee di ricerca Ircres *Metodologie per la formazione di competenze trasversali per lo sviluppo organizzativo* e successivamente *Sviluppo organizzativo, locale e multidisciplinarietà*.

<sup>3</sup> Per una approfondita descrizione e contestualizzazione delle competenze alla base della leadership orizzontale si veda WP13/2018 (Rizziato & Nemmo, 2018).

cerca-azione, nel par.5.2 si spiega perché è stato scelto l'approccio di ricerca azione per identificare approcci innovativi ed efficaci al cambiamento, nel par.5.3 si descrive il percorso di ricerca azione dell'Ircres nel settore dello sviluppo organizzativo e della motivazione delle persone, nel par.5.4 si propongono le considerazioni metodologiche alla base del percorso, nel par.5.5 i metodi e gli strumenti, nel par.5.6 i numeri delle persone che hanno preso parte ai percorsi di ricerca azione nell'ambito di varie progettualità dal 2001 al 2017, nel par. 5.7 si tratteggia in breve il percorso di ricerca azione delle fondazioni NPI e IMO International sui cui risultati si è innestato il lavoro Ircres sulla leadership orizzontale, infine nel par.5.8 si conclude e si esplicita la decisione di sottoporre il percorso presentato alla valutazione di una adeguata expertise esterna.

## 2 RIFLESSIONI CRITICHE SUGLI APPROCCI TRADIZIONALI E LA NECESSITÀ DI UN SALTO DI PARADIGMA

Esiste l'impresa solo per l'indice dei profitti o non c'è una trama ideale, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?

(Adriano Olivetti)

Da vari studi e ricerche emerge che gli interventi comunemente utilizzati per lo sviluppo organizzativo, nell'80% dei casi hanno portato a risultati poco soddisfacenti o si sono bloccati (Rizziato, 2010a; Novara in Rizziato, 2010a; Boonstra & Caluwè, 2007; Beer et al., 1990; Pettigrew, 1988). Tra le cause prevalenti delle criticità riscontrate, si possono identificare tre principali filoni di pensiero sulla visione dell'uomo e dell'organizzazione.

Il primo, considera l'uomo come meccanismo elementare attivato dall'impulso al tornaconto economico (*homo aeconomicus*), visto come "razionale" nel senso che persegue come obiettivo la massimizzazione del suo proprio benessere con il minimo sforzo. A tale visione si sono ispirati molti programmi standardizzati o modellizzati di cambiamento.

Il secondo, sul comportamento organizzativo e le Human Resource, si concentra sull'individuo e vede l'organizzazione come un contesto indipendente dall'"attore umano", quindi non analizza criticamente il sottostante concetto di organizzazione che viene lasciato implicito.

Il terzo, riguardante le teorie sull'organizzazione, si focalizza sul progettare funzioni e processi interni, senza prendere in esame le caratteristiche della natura umana in campo lavorativo, apportando quindi riduzioni razionalistiche.

Secondo tali filoni, persona e organizzazione vengono teorizzati come entità indipendenti e, con tali presupposti, anche i tentativi di intervenire sulla motivazione sono risultati inefficaci in quanto parziali (Hosking & Morley, 1991).

Si sconta un ritardo culturale nel vedere le connessioni tra le persone e i processi organizzativi in modo sistemico.

Interessanti a tal proposito le considerazioni di Bradbury, Mirvis, Neilsen, Pasmore, (in Reason & Bradbury, 2008) sul fatto che molte organizzazioni parlano di sostenibilità, ma non hanno creato le condizioni per una cultura sostenibile, che i cambiamenti di comportamento raramente si realizzano e che la sfida è il legame tra le idee progettuali e la realizzazione reale.

Identificano le più grosse sfide della prossima rivoluzione industriale in tre punti principali:

1. Il pensare sistemico<sup>4</sup>;
2. Le competenze relazionali per coinvolgere le persone pienamente e collettivamente;
3. La generatività, ossia definire noi stessi attraverso ciò che vogliamo creare per il futuro.

Essi evidenziano il *deficit assumptions* riguardo alla natura umana e la necessità di coinvolgere le persone oltre le mere concettualizzazioni delle azioni, colmando il gap tra quanto pianificato e quanto è realisticamente possibile "incarnare" con nuovi comportamenti. Ciò non è possibile se non si avvia il coinvolgimento attivo delle persone.

<sup>4</sup> Sul tema vedasi anche Scharmer (2017) e Capra & Lisi (2014).

Nelle prime fasi del progetto CNR emergeva che, poste le condizioni di una dignitosa vita lavorativa, le basi della motivazione lavorativa sono fondamentalmente due:

- percepire concretamente l'utilità sociale del proprio lavoro, quale prodotto/servizio offerto alla società
- poter essere attivi nel migliorare il proprio processo lavorativo in connessione con la finalità sociale della organizzazione, orientata ad un cliente/beneficiario.

Ciò vale in particolare per rendere più proficui gli ambiti formativi in cui sono ancora largamente assenti le indicazioni di Knowles (1973) sulla andragogia che propone di superare i tradizionali *setting* contenutistici a favore della creazione di processi di apprendimento autodiretti, fondati sulla responsabilità del discente e la condivisione del progetto formativo nel suo insieme. Condivisibile la posizione di Scardicchio (2011) che vede nella esperienza di progettazione, conduzione e valutazione di corsi di formazione per adulti, prevalere l'acquisizione di certezze e soluzioni e non di propensione al cambiamento, come una traduzione didattica dell'approccio scientifico newtoniano, che si concentra sull'emisfero sinistro (che classifica, definisce, controlla e prevede) tralasciando ciò che ha scelto di esprimersi in linguaggio "pericoloso", perché imponderabile e imprevedibile, proprio dell'emisfero destro. Scardicchio evidenzia quindi il rischio di una formazione sterile, in quanto prescinde dal lavoro delle persone su se stesse, sui propri modelli mentali (Senge, 1992) ed epistemologie implicite (Baetson, 1974), quando invece potrebbe essere fertile, trovando i nessi con la biografia di chi apprende (Knowles, 1996). Per Senge, "...l'essere umano sperimenta se stesso, i suoi pensieri e sentimenti come qualcosa separato dal resto, una sorta di illusione ottica della nostra consapevolezza". Scardicchio definisce l'apprendimento fertile quando sconvolge le premesse, perturba il consolidato, schiude all'inatteso... in un percorso formativo evocatore di domande, non dispensatore di risposte.

Essenziale quindi il coinvolgimento attivo della persona. Pardo Del Val suggerisce che la partecipazione degli stakeholder è la via per il *commitment*, che permette di risolvere le resistenze (Pardo del Val & Fuentes, 2012). La necessità di un cambio di paradigma emerge anche da Bradbury (Reason & Bradbury, 2015) che definisce il contesto culturale in cui viviamo come *Cartesian Catastrophe*, in quanto ci ha portato a separare la mente dal cuore, la riflessione dalla azione, il sé dagli altri e ha portato, ad esempio, alla ricerca convenzionale sulla salute che esclude i pazienti, e alla ricerca sullo sviluppo della educazione che esclude gli studenti.

Se a livello antropologico diffusa è ancora la visione dell'*homo aeconomicus*, per quanto riguarda l'immagine della organizzazione prevale ancora quella piramidale e funzionale, malgrado i tentativi di cambiamento con le organizzazioni a matrice, o per progetti, che hanno mostrato molti limiti nel medio-lungo periodo.

In generale possiamo osservare che i nuovi impulsi alla vita organizzativa non hanno portato i cambiamenti sperati perché calati in visioni manageriali riduttive e mancanti di connessioni vitali per un cambiamento efficace (Rizziato, 2010a). Per Bekman molti impulsi innovativi, quali la *lean* e la *learning organization*, non hanno prodotto i frutti sperati in quanto proposti in modelli culturali manageriali tradizionali di tipo razionalistico-riduttivi. Così molte volte la *lean* è diventata una tecnica poco partecipata e la *learning* è stata attuata più come una attività formativa che occasione di sviluppo integrato dell'organizzazione (Bekman, 2007).

Servono quindi nuove visioni, una nuova immagine dell'organizzazione e delle persone che ne fanno parte.

La nostra ricerca ha trovato ispirazione nell'approccio sistemico, considerando che i sistemi sociali si differenziano dai sistemi biologici, con cui del resto sono interrelati, in quanto sono costituiti e organizzati sulla base del senso e delle loro esigenze interne e sono tenuti insieme da processi simbolici, capaci di fornire indicazioni decisionali e criteri di orientamento reciproco (Parsons, 1991; Luhmann, 2001).

Fondamentale nell'approccio sistemico moderno la posizione di Maturana e Varela (Maturana & Varela, 2001) espressa nella frase "tutto ciò che è detto è detto da un osservatore", che si pone



come una critica radicale di ogni positivistica dualità tra osservatore e realtà introducendo l'osservatore stesso nell'osservato, ponendo con ciò le basi per una impostazione costruttivista della conoscenza.

Distinguere e quindi delimitare sistemi significa rendere il mondo disponibile sia conoscitivamente sia operativamente grazie al senso che noi stessi gli attribuiamo.

Ma l'osservatore, l'individuo, a sua volta va inteso come sistema, che osserva in base alla sua personale conformazione cognitiva. Per tale ragione non vi è differenza tra osservazione ed auto-osservazione. Heinz von Foerster (1991), Gregory Bateson (1974), Francisco Varela (1992) hanno sostenuto in forme diverse la circolarità di ogni osservazione, la quale può uscire da se stessa, dalla propria organizzazione, soltanto mediante l'autoreferenza, ossia la proprietà dei sistemi di determinare i propri stati internamente, mediante un processo di interazione circolare tra gli elementi che li costituiscono e in modo essenzialmente indipendente dall'ambiente esterno. Grazie all'autoreferenza sarà possibile l'etero referenza, quindi l'interazione tra sistemi diversi: solo attraverso la chiusura è possibile l'apertura.

Nel progetto Ircres CNR abbiamo lavorato a questa circolarità in ambito organizzativo e individuale, focalizzandoci sull'elemento caratterizzante dei sistemi organizzativo e umano, ciò che li definisce ed attribuisce loro una identità, collegando poi il divenire dell'identità sociale/lavorativa personale al divenire del contesto del sistema organizzativo e a ciò che ne definisce l'identità.

Specifica Morin (1993) che "l'organizzazione è ciò che determina un sistema a partire da elementi differenti e costituisce dunque un'unità nello stesso tempo in cui costituisce una molteplicità". Il senso del suo agire si correla alla percezione del significato sociale di ciò che essa produce, che l'identifica come attore sociale, ma al contempo la rende parte di un contesto più ampio.

Per Novara (2004,2005), che ha sperimentato le idee di Morin nella Olivetti di Adriano, l'organizzazione è un sistema complesso, composto da variabili di natura diversa (individuali, sociali, tecnologiche, finanziarie, amministrative, commerciali, giuridiche ecc.) che danno luogo a un ordine dinamico. Quindi non si "guarisce l'organizzazione" stando chiusi al suo interno: "Il cambiamento si fonda sul perseguimento degli scopi di utilità sociale che sono la ragion d'essere dell'organizzazione. La condivisione di questi obiettivi dà orientamento e forma alle interazioni tra le variabili eterogenee e contraddittorie: le fa agire in una vita dinamica – *concordia discors* – in cui il movimento efficace dei processi, il raggiungimento degli obiettivi e la salute mentale delle persone concorrono a fare del lavoro organizzato un'attività pienamente umana".

Anche Senge (1992) esprime una posizione simile affermando che "anche le aziende e le altre imprese umane sono dei sistemi. Esse pure sono legate da tessuti invisibili di azioni interconnesse, che spesso richiedono anni per esercitare completamente i loro effetti reciproci. Dato che noi stessi siamo parte di questa trama, vedere l'intero schema del cambiamento è doppiamente difficile. Invece, tendiamo a concentrarci su immagini di parti isolate del sistema e ci chiediamo perché sembra che i nostri problemi più profondi non siano mai risolti".

Il vissuto individuale e l'attribuzione di senso della vita organizzativa è quindi un elemento fondamentale per favorire nuovi e migliori comportamenti organizzativi. Ciò può avvenire in modo retrospettivo, con pratiche di riflessività (Weik, 1997; Kolb, 1984; Agyrys & Schon, 1998), ma anche in modo orientato al futuro (Scharmer, 2017), oltre che dal presente, mentre si riflette sul proprio agire, come è stato sperimentato nei percorsi di Formazione-Sviluppo e TRASE in un ritmo tra riflessione, prospezione e azione.

Queste tre modalità di apprendimento (dal passato, dal presente e dal futuro) nella loro realizzazione pratica dipendono dalla immagine che si ha dell'essere umano e della sua identità, quindi dalla identificazione di quali elementi vadano presi in considerazione. I percorsi di Formazione-Sviluppo, hanno proposto degli elementi innovativi nella pratica di queste tre dimensioni (Del Lungo, 2008; 2010; Cepollaro, 2012), come verrà descritto nel paragrafo 3. In TRASE essi sono poi stati ulteriormente definiti.

Interrogandosi sulla natura dell'umano Morin (in Ceruti, 2017) osserva che la natura della nostra identità non è per nulla insegnata nelle nostre scuole e dunque non è riconosciuta dalle nostre menti. Tutti gli elementi utili per riconoscerla sono dispersi in innumerevoli scienze e anche nella letteratura, che nei suoi capolavori rivela le complessità umane. Per lui il problema della

identità umana porta in sé il problema della natura e “l’umano non è soltanto un elemento singolare del cosmo ma porta il cosmo al proprio interno”.

Per Lievegoed (1973; 1979), che si rifà a Steiner e ai personalisti, così come anche in Asaggioli (1977), l’identità umana è una realtà sostanziale, risponde a una definizione di quello che Maslow (1978) e gli psicologi umanisti americani, dalla osservazione empirica, hanno definito una “terza forza” rispetto all’ambiente e alla ereditarietà, come verrà meglio descritto di seguito.

Lievegoed (1973) vede il rapporto dell’organizzazione con il cliente e la leadership personale in una prospettiva evolutiva. L’autore si caratterizza per aver introdotto e approfondito il concetto e modello di sviluppo nella realtà organizzativa in relazione allo sviluppo degli individui. Egli sostiene che a chi gestisce le organizzazioni riesce difficile arrivare alle giuste decisioni, se non ha imparato a lavorare partendo da un modello di sviluppo concreto, che dovrà necessariamente considerare due premesse:

1. la comprensione delle modalità di sviluppo delle strutture sociali, in particolare dell’impresa e della società nel suo insieme;
2. la comprensione dei processi di sviluppo dell’essere umano nel corso della vita, per includerlo come fattore rilevante nella definizione delle strategie.

Si rifà quindi ai fondamenti della teoria generale dei sistemi di Kenneth Boulding<sup>5</sup> (1956) che distingue una gerarchia di 9 livelli di sistemi, dove ogni livello superiore integra tutti quelli inferiori, aggiungendo una nuova dimensione che al livello sottostante non era presente.

Ogni livello superiore presenta per questo una dimensione maggiore per differenziazione e complessità.

Vediamo in sintesi i 9 livelli.

1. Il primo livello è quello delle strutture statiche, denominato livello struttura. Per esempio la geografia e l’anatomia dell’universo, il pattern degli elettroni attorno al nucleo, le formule chimiche, gli organigrammi nelle aziende, ecc.
2. Il secondo è quello dei sistemi dinamici semplici, con movimenti predeterminati. Il valore aggiunto è il tempo. Si può definire il livello dei meccanismi. Per esempio il Sistema solare è il grande orologio dell’universo dal punto di vista umano, ma anche la leva o le macchine più complicate come i motori a vapore e dinamo.
3. Il livello successivo è quello dei meccanismi di controllo o sistemi cibernetici, che si potrebbero denominare livello del termostato. A differenza dei sistemi semplici con equilibrio stabile qui la trasmissione e interpretazione dell’informazione è una parte essenziale del sistema.
4. Il quarto livello è quello del “Sistema aperto” o struttura che si auto-mantiene e si autoriproduce. È il livello nel quale inizia la vita e si differenzia dalla non vita, chiamato il livello della cellula.
5. Il quinto livello è stato chiamato livello genetico-sociale, il livello della pianta, il sistema produce gruppi di cellule secondo una finalità comune, un qualcosa di predeterminato.
6. Il sesto è il livello animale, caratterizzato da crescente mobilità, comportamento teleologico e autoconsapevolezza. Si sviluppano recettori specializzati di informazioni (occhi, orecchie, ecc.) che portano un enorme aumento di connessioni. Gli animali hanno immagini, conoscenza di strutture e una visione dell’ambiente nel suo insieme.
7. Il settimo è il livello umano, ossia dell’individualità umana considerate come sistema. Oltre alle caratteristiche dei sistemi animali l’essere umano possiede la coscienza di sé, cosa diversa dalla mera consapevolezza. Si caratterizza per una qualità riflessiva: l’uomo non solo sa, ma sa di sapere. Questa caratteristica è connessa con la capacità di parlare e di creare simboli. È l’unica creatura consapevole del tempo e può quindi anticipare gli eventi.

---

<sup>5</sup> Fondatore con von Bertalanffy della teoria generale dei sistemi.

8. L'ottavo è il livello delle organizzazioni sociali. L'unità di tali sistemi non è la persona ma il "ruolo": il sistema sociale come insieme di ruoli legati tra loro da canali di comunicazione. A questo livello ci dobbiamo preoccupare del contenuto e significato dei messaggi, della natura e dimensione dei sistemi di valori, della sotto-simbolizzazione dell'arte, musica e poesia e della complessa gamma delle emozioni umane. L'universo empirico qui è la vita umana e la società in tutta la sua complessità e ricchezza. Nei sistemi sociali l'uomo si "umanizza" potendo giocare diversi ruoli.
9. L'ultimo è il livello dei sistemi trascendentali, anch'esso caratterizzato da strutture e relazioni sistematiche. Ad esempio la logica e gli assiomi. È lo spazio dove fare domande che non sempre hanno risposte.

Lievegoed si pone la domanda se sia ammissibile trasferire il concetto di evoluzione biologica alla crescita e allo sviluppo di sistemi sociali, secondo la classificazione di Boulding. Egli considera che l'oggetto biologico si sviluppa dalla forma globale più semplice fino a una meta finale precostituita, alla forma adulta della specie che è presente come informazione fin dall'inizio.

Sostiene quindi che l'organizzazione sociale può essere considerata al pari di un organismo naturale biologico, a patto che si sia consapevoli della grossa differenza, cioè che i membri delle organizzazioni sociali sono individui autonomi e non cellule di un organismo biologico.

Egli considera che nelle moderne lotte sociali e politiche all'interno delle organizzazioni umane, la posta in gioco è rappresentata dalle forme di organizzazione dette "adulte".

Nell'oggetto biologico la meta dell'evoluzione è la forma adulta della specie, nell'organizzazione sociale la forma di organizzazione "adulta" è presupposto e mezzo per raggiungere un obiettivo fuori del sistema, che la pervade nel corso delle varie fasi, ossia il prodotto o servizio offerto alla società, espresso in quello che possiamo definire il "processo del cliente", l'esperienza globale che fa un cliente quando entra in contatto con una organizzazione.

Lievegoed sostiene che l'organismo sociale può svilupparsi solamente verso una data meta precostituita, se questa meta viene percepita e perseguita consapevolmente da individui che in quell'organismo sociale siano portatori di iniziativa e di forza e coinvolgono il gruppo in una meta predeterminata. Per Lievegoed è ugualmente pensabile, quindi, una forma "adulta" dell'organizzazione sociale, in cui tutti i membri, pur partendo da giudizi e convinzioni personali, tendono a una meta alla cui definizione hanno lavorato insieme.

Una forma "adulta" di organizzazione sociale all'ottavo livello di Boulding è quindi la forma in grado di realizzare ciò che è nuovo, speciale di questo livello, essendo la sua base costituita di individui adulti, che sono anche chiamati a realizzare ciò che è specifico del settimo livello, ossia la coscienza individuale.

Lievegoed differenzia anche i relativi linguaggi impiegati nella letteratura anglosassone, ossia crescita e maturazione per l'organismo biologico e cambiamento e sviluppo per l'essere umano. Vede lo sviluppo come un processo discontinuo, che si svolge nel tempo in maniera irreversibile; questo processo segue il principio: modello di partenza, differenziazione, integrazione in un modello di maggiore complessità.

In base alla sua lunga e partecipata osservazione empirica propone quindi per le organizzazioni un modello di sviluppo per fasi che vanno lette in relazione al cambiamento delle interazioni delle persone dentro l'organizzazione con l'elemento esterno, il cliente, che dà senso e significato al loro interagire organizzativo.

Emerge così il concetto di "leadership orizzontale", quale attivazione dell'io a collegare il mondo interno ed esterno individuali in connessione con il mondo esterno (il cliente) ed interno (i processi) dell'organizzazione. Bekman (2010) ne dà una sua descrizione in base alle attività di ricerca di NPI e IMO International identificandone alcuni aspetti caratterizzanti. Descrive inoltre come praticamente sia possibile fare queste connessioni nell'ambito della sua *Metodologia dell'evidenza* (Bekman, 2007; 2014).

Nell'ambito del progetto CNR queste idee sono state rielaborate e ulteriormente sviluppate e vengono di seguito descritte quali fondamenti per il percorso di sviluppo sistemico evolutivo della persona e della organizzazione.

### 3 UNA VISIONE DELLA ORGANIZZAZIONE E DELL'INDIVIDUO COME DUE REALTÀ SISTEMICO COMPLESSE, IN CONTINUA EVOLUZIONE SINERGICA

L'uomo non è solo un essere che conosce e interpreta ma sceglie, e in questo modo forma il futuro.  
(B.C.J. Lievegoed)

#### 3.1 La visione sistemico evolutiva della organizzazione

La proposta di lettura evolutiva di Lievegoed considera tre fasi fondamentali nello sviluppo delle organizzazioni: la fase pionieristica, quella della differenziazione e quella dell'integrazione. Queste fasi vanno lette in relazione al cambiamento delle interazioni delle persone dentro l'organizzazione con l'elemento esterno, il cliente, che dà senso e significato al loro interagire organizzativo.

L'esperienza che il cliente fa quando entra in rapporto con l'organizzazione chiede una attenzione continua e rappresenta l'identità, il senso in divenire della organizzazione. Il rapporto con questa identità e le esigenze che emergono man mano, orienta, unifica e dà significato alle interazioni tra le persone.

Vediamo le tre fasi, rielaborate durante il progetto CNR, di seguito riportate, dal punto di vista di come cambia la leadership, come cambia il rapporto con il cliente e come cambiano i rapporti interni.

##### *Fase pionieristica*

Si tratta della fase iniziale, nella quale l'imprenditore afferra la possibilità di risolvere dei problemi pratici e propone le sue soluzioni agli altri, creando un flusso economico.

In tale fase tutto è concentrato su di lui, i processi fluiscono velocemente e la comunicazione è diretta, "tutti sanno tutto".

Si ha una forma piramidale non molto differenziata con una direzione autoritaria e stile di leadership gerarchico e fortemente incentrato sulla figura del pioniere-fondatore.

C'è scarsa formalizzazione delle funzioni, gli incarichi interni non sono mai suddivisi in maniera ufficiale.

In questo contesto la comunicazione interna è informale e molto diretta fra le persone; lo stile lavorativo è incentrato sull'improvvisazione e questo determina per l'impresa una grande capacità di adattamento alle turbolente variazioni del contesto esterno.

Le persone possono essere polivalenti e impiegate su più funzioni; il fattore lavoro è inteso come grande famiglia; c'è disponibilità al servizio da parte delle persone, forte motivazione e ogni collaboratore fa propri gli obiettivi dell'azienda, che sono semplici e chiari.



**Figura 1.** La prima fase della vita organizzativa: fase pionieristica.

Nel mercato l'azienda pionieristica mostra un forte legame con il cliente, gestito tramite contatti personali del proprietario, il quale però il più delle volte non consente che si sviluppi un management interno qualificato.

#### *Fase della differenziazione*

Quando cresce il volume d'affari l'organizzazione non può più lavorare in modo "istintivo" e si comincia allora a creare delle forme, tipiche dell'organizzazione piramidale-gerarchica, che permette un salto produttivo e inizialmente maggior efficienza.

La gestione scientifica dell'azienda porta ordine e chiarezza nella situazione pionieristica ormai caotica e ingestibile.

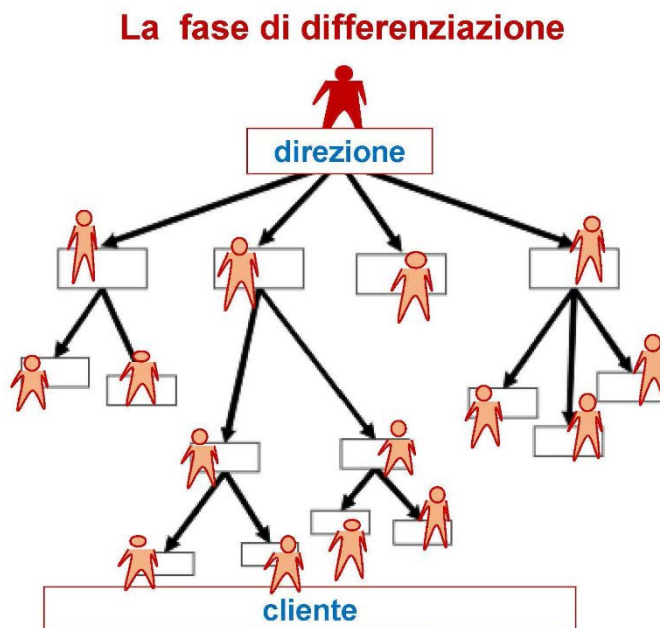
In tale fase spesso i rapporti individuali, prima fluidi e vitali si perdono nell'anonimato delle funzioni, la direzione si allontana dal processo del cliente e si creano una serie di patologie organizzative, dovute alla difficoltà di percepire l'organizzazione come un'unica realtà, orientata al soddisfacimento di un bisogno esterno, quello del cliente.

Spesso la direzione perde la connessione chiave con il cliente e idea soluzioni organizzative in maniera astratta.

Altri elementi critici possono essere la non identificazione delle persone nei valori dell'organizzazione, disinteresse e demotivazione, problemi di comunicazione, irrigidimento e perdita di controllo dei processi.

I fenomeni di crisi rendono necessaria una ristrutturazione e indicano l'inizio di un nuovo stadio di sviluppo.

Il limite della seconda fase è che viene trascurato il sottosistema sociale dell'impresa, mentre si sviluppano bene quello economico e tecnico, che però a un certo punto vengono frenati da un calo di motivazione. Le persone iniziano a impiegare le proprie forze creative fuori dal lavoro ed emerge la necessità di un altro salto di fase.



**Figura 2.** La seconda fase della vita organizzativa.

### *Fase di integrazione*

Necessita ora reintegrare il sistema sociale in quello tecnico ed economico. Il passaggio dalla fase di differenziazione alla fase di integrazione può avvenire solo attraverso un ripensamento complessivo dell'organizzazione.

Da organizzazione basata sulla specializzazione delle competenze e delle funzioni e focalizzata sulla gestione dei suoi processi interni, a organizzazione per processi focalizzata sul cliente, in cui l'uomo, e non le strutture, è al centro dei processi e dell'organizzazione.

La domanda che dovrà muovere il cambiamento riguarda le criticità vissute dal cliente.

Sarà necessario promuovere una visione trasversale alle funzioni al vertice e agli altri livelli organizzativi.

Questo può essere effettuato attraverso un'attivazione dello spirito imprenditoriale individuale, al servizio dell'organizzazione ed è quanto avviene in quella che Lievegoed ha chiamato "organizzazione a quadrifoglio", che connota la terza fase, qui proposta in una forma rielaborata.

In essa l'organizzazione deve soddisfare l'esigenza che ognuno sia messo in grado di operare individualmente in maniera intelligente, al fine di definire e raggiungere obiettivi comuni.

Affianca a una dimensione verticale, caratterizzata dalla definizione di obiettivi e finalità della proprietà (o delle figure istituzionali nel caso di un ente pubblico) e dalla definizione di macro risultati, una dimensione orizzontale per connettere questi obiettivi e risultati ad adeguati e nuovi processi di creazione di valore aggiunto per il cliente e le persone, in termini di apprendimento e sviluppo personale.

I due assi non sono indipendenti ma si definiscono in processi di interazione che vedono al centro una comunità orizzontale di leader, di seguito descritta (par.4.6), che gestirà in modo generativo le quattro dimensioni definite nella figura.

## La fase di integrazione



Figura 3. La terza fase della vita organizzativa.

Come i sottosistemi economico e tecnico hanno le loro leggi, che sono state fondamentali per il progresso, la necessità di integrare il sottosistema sociale fa sì che ci si chieda quali siano le leggi che lo caratterizzano e quale debba essere la strada che porta alla sua integrazione negli altri due sottosistemi.

### 3.2 La visione sistemico evolutiva dell'individuo nel lavoro

Come già descritto nella prima fase del progetto (Rizziato, 2010a) si è scelta una immagine personalistico-costruttivista ed evolutiva dell'individuo, caratterizzato da un IO ideale a cui tende per la sua autorealizzazione e da una dimensione psichica/animica caratterizzata da tre elementi: cognitivo, emotivo e volitivo<sup>6</sup>. L'IO ideale si rintraccia nel leitmotiv biografico, quella spinta al cambiamento che è peculiarità di ogni individuo e che lo spinge a generare la propria biografia.

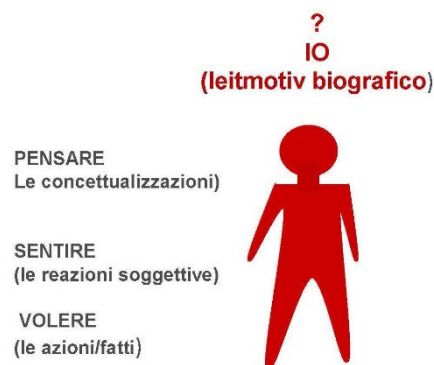


Figura 4. I livelli di relazione dell'individuo con la realtà.

<sup>6</sup> I tre livelli e l'IO vengono proposti anche da Scharmer (2017) nella sua Teoria U, nata all'interno della fondazione NPI su iniziativa di Fitz Glas e utilizzata per molti anni nell'ambito della associazione internazionale ASD (Association for Social Development <http://asd-international.org/>).

Maslow (1978) e gli psicologi umanisti americani, così come anche Assaggioli (1977) e Lievegoed (1979) definiscono il concetto di “salute dell’individuo” la condizione di “autorealizzazione”, il pieno sviluppo delle proprie potenzialità.

L’individuo sano è colui che diventa ciò che è, e non un semplice “adattato”. È da evidenziare l’importanza di riconoscere la funzione ordinatrice dell’io e la sua dimensione di ricostruzione di mappe e definizione di sé, nel tendere al leitmotiv, la propria direzione biografica, il proprio livello di realizzazione, definito da Assaggioli come la “meta oltre la porta”. Lievegoed, sostiene che, a chi segua in modo spassionato le espressioni dell’anima umana e non abbia la propria percezione offuscata da pregiudizi materialisti o biologici, diverrà sempre più evidente che l’anima umana non si lascia comprimere nei limiti di una psicologia riduzionista, come anche osservato dagli psicologi umanisti americani quando evidenziavano la “terza forza” oltre alla ereditarietà e all’influenza dell’ambiente.

La psicologia umanistica con Maslow (1954) dimostra che il processo del diventare adulto dell’essere umano consiste proprio nel fatto che l’uomo riconosce le sue possibilità biologiche, abbraccia in una visione di insieme la sua educazione e determina da sé cosa ne farà.

Anche Morin (1989, 2002) spinge a una visione che superi le frammentazioni dell’umano operate dalle varie discipline, che lo svuotano di vita, di carne, di complessità, evidenziando che più lo conosciamo nelle parti, meno lo comprendiamo. Sostiene quindi la necessità di rompere con il frazionamento dell’essere umano, con le concezioni riduttive (*homo sapiens*, *homo faber* e *homo oeconomicus*) che lo privano nel contempo di identità biologica, soggettiva e sociale. Morin, piuttosto che giustapporre le conoscenze disperse nelle scienze e nelle discipline umanistiche, intende collegarle e articularle al fine di pensare la complessità umana arricchita di tutte le sue contraddizioni: l’umano e l’inumano, il ripiegamento su di sé e l’apertura agli altri, la razionalità e l’affettività, la ragione e il mito, il determinismo e la libertà. Egli spinge ad esplorare i territori del sapere, constatando che ogni progresso scientifico si imbatte in una terna inseparabile: “conoscenza, ignoranza, mistero”, quest’ultimo rappresentato dall’origine, dalla fine, dalla natura della realtà. Più si vede quel che c’è di razionale, più bisogna vedere quel che sfugge alla ragione, nella convinzione che il mistero non svaluta la conoscenza che vi approda, ma “sfida e fortifica il senso poetico dell’esistenza”.

Si richiede in un certo senso di integrare le forme di pensiero razionale ed artistico, in una sfida alle competenze umane che necessitano ora di un salto di paradigma.

All’interno della fondazione NPI e successivamente IMO sono state definite modalità di lavoro in questa direzione, sintetizzate in certa parte nella *Metodologia dell’evidenza* (Bekman, 2007), ma anche elaborate successivamente nell’ambito della rete di ricerca dei 9 paesi in cui IMO è presente. In Italia questo lavoro è avvenuto in affiancamento alle attività di ricerca-azione di Ircres.

Si tratta di esercizi personali e di gruppo che aiutano ad ancorare a immagini viventi le criticità vissute nella vita organizzativa e, a specchio, personale, aiutando il superamento di un razionalismo astratto, per identificare, nella complessità sintetizzata dalle immagini e in un ritmo tra riflessione, prospezione e azione, la via per il miglioramento personale e organizzativo.

La logica è quella esplorativa e sperimentale, tipica delle *action science*. Nel percorso TRASE vengono inoltre stimolati l’allargamento di percezione del contesto e un pensiero riflessivo e prospettico, che aiutano a mettere a fuoco un “prossimo passo concreto”, come verrà meglio spiegato nel par. 4. L’individuo diventa quindi elemento di sintesi della complessità. Aprirà quindi nuove strade nel cambiamento organizzativo, orientato dal creare valore aggiunto al processo del cliente, quale elemento ordinatore della complessità.

Si tratta di essere consapevoli di come pensiamo la realtà e di divenirne artefici attivi, cogliendo lo stimolo già posto da Dewey (1933) di lavorare su “come pensiamo” integrando mondo delle idee con la sperimentazione delle stesse e la riflessione per focalizzare nuove ipotesi (Mezirow & Demetrio, 2003). Così generiamo nuovi processi e visioni organizzative mentre lavoriamo al nostro sviluppo.

Il legame tra le forze dell’anima/psiche e l’identità in divenire viene stimolato dal pensare immaginativo che progressivamente potrà favorire il divenire delle organizzazioni quali realtà



viventi. Altri tipi di pensiero, razionale e riduttivo hanno portato, come possiamo constatare, a generare organizzazioni dove la vitalità è molto ridotta. L'uomo si inserisce in ruoli e spegne la capacità creativa.

Già Goethe parlava della necessità del “pensare vivente” (Zojanc & Seamon, 1988; Zojanc, 1999) quale esperienza interiore in cui si fondono percezione e concetto permettendo che nella soggettività viva quanto è più profondamente oggettivo. Per lui la realtà si rende accessibile nella nuda immagine, il contenuto dello spirito umano è l'altra metà e in tal senso l'uomo non è qui solo per farsi il ritratto di un mondo già compiuto, ma coopera alla realizzazione del mondo.

Ciò è visibile soprattutto se osserviamo le creazioni umane, le organizzazioni, in cui specchiamo tutte le nostre realtà costitutive: pensieri, sentimenti, azioni, finalità.

La sfida oggi è farne ambiti di sviluppo, di antropizzazione del mondo, dei luoghi di senso personale e sociale. Nella tensione IO-Comunità si fonda la sfida del futuro globale, sfida già intuita da Adriano Olivetti nel suo interrogarsi sul fine ultimo della organizzazione. Una sfida che si può affrontare solo proponendo forme di “apprendimento trasformativo” che di necessità deve partire dall'attivare il mondo interiore delle persone nel leggere, ricreare e rileggere la loro creatività sociale/organizzativa (Dirkx, 2016; Bekman, 2014).

La realtà, in quanto oggetto della nostra conoscenza, viene creata dal nostro continuo “fare esperienza” di essa. Interessanti in tal senso alcuni studi di Zojanc, fisico quantistico dell'università del Michigan e i suoi esperimenti sulla forza creatrice del pensiero in collaborazione con il Dalai Lama (Zojanc, 2008), oltre che alla sua collaborazione su questo tema con il MIT di Boston (Senge et al., 2005).

La realtà viene da noi determinata dal modo, dai mezzi, dalla nostra disposizione nell'osservarla, conoscerla e comunicarla. Si forma nei processi d'interazione ed attraverso l'attribuzione di significati alla nostra esperienza. La “costruzione” si poggia quindi su mappe cognitive che servono agli individui per orientarsi e costruire le proprie interpretazioni e che vengono riorganizzate dalla funzione ordinatrice dell'IO.

Nelle relazioni lavorative spesso confondere i tre piani porta conflitti e difficoltà a mettere in atto percorsi di cambiamento. Lavorare con consapevolezza allo sviluppo di sé e delle proprie competenze, mentre si esplora la realtà organizzativa e si sperimenta l'innovazione, diventa così un percorso che genera contemporaneamente sviluppo sul piano dei processi e della crescita personale.

Così, diviene possibile che “l'ideale dell'organizzazione capti l'ideale dell'IO e le mete dell'organizzazione diventino quelle dell'IO ideale” (Novara & Sarchielli, 1996).

Altro elemento importante della visione proposta è il percorso evolutivo per fasi nella vita come elaborato Lievegoed (1979) e già proposto nella prima fase del progetto (Rizziato, 2010a).

#### 4 UN METODO GENERATIVO DELLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO E INDIVIDUALE: IL TRAINING SISTEMICO EVOLUTIVO (TRASE) PER LA LEADERSHIP E LE ORGANIZZAZIONI ORIZZONTALI

“L'io cerca di leggere sé stesso nelle azioni che di necessità lo hanno preceduto: le azioni precedono la consapevolezza”  
(Wittgenstein)

TRASE rappresenta l'evoluzione della Formazione-Sviluppo, una modalità formativa adatta a creare capacità di generazione e guida di processi di sviluppo personale, organizzativo e locale (Rizziato, 2010a; 2010b, 2011, 2012; Rizziato et al, 2007). Si differenzia notevolmente dalla formazione classica in quanto porta a trasformare i processi di lavoro mentre genera nuove competenze, rispondendo al quarto livello di valutazione dei percorsi formativi di Kirkpatrick (1994), quello dell'impatto sulla vita organizzativa<sup>7</sup>. Questa finalità è raggiungibile nella misura in cui si riesce a collegare mondo esterno ed interno della organizzazione con mondo interno ed esterno delle persone al lavoro.

<sup>7</sup> Per approfondimenti vedi anche Rizziato & Nemmo (2018).

È un metodo per il cambiamento sistemico evolutivo e si ispira alla metodologia dell'evidenza (Bekman, 2007; 2014) e all'esperienza italiana in Olivetti della ricerca azione in ambienti di complessità, (Novara, 2004). Rientra nella prospettiva sistemica degli studi applicati sulla complessità e la formazione in ambito organizzativo (Mori & Varchetta, 2012).

È stato presentato nelle sue linee generali in un convegno accademico internazionale sul management (Rizziato, 2017), in un gruppo di ricerca sui processi di salutogenesi nell'ambito di AIEMS (Associazione Italiana Metodologie e Epistemologie Sistemiche), (Rizziato, 2018b), in un convegno sulla centralità della persona per le organizzazioni del futuro (Rizziato, 2018c), ma viene qui esposto per la prima volta in maniera compiuta, nel contesto del percorso di ricerca che lo ha visto nascere.

Stante la visione sistemico evolutiva della persona e della organizzazione precedentemente presentate, che ne sono presupposto, TRASE si caratterizza per due elementi fondamentali:

1-*la creazione di una “infrastruttura di sviluppo”*: si tratta di uno “spazio orizzontale” nell'organizzazione, al cui interno è possibile creare delle connessioni tra livelli gerarchici e funzioni per generare nuovi processi e competenze, in risposta alle criticità ricorrenti. È costituito da una prima comunità a livello dirigenziale, trasversale alle funzioni e da una seconda, costituita da figure scelte, trasversalmente ai settori, che coinvolgeranno man mano la comunità lavorativa. Le due comunità lavoreranno insieme su temi del cambiamento. Nell' “infrastruttura di sviluppo” è possibile lavorare al di fuori delle logiche dell'ordinario, che spesso sono alla base delle criticità ricorrenti. Essa si può definire un processo di spazio, tempo e ritmo trans-gerarchico e trans-funzionale costituito da incontri sistematici, con un ritmo da definirsi a seconda della specifica situazione. L'infrastruttura di sviluppo, se mantenuta nel tempo darà vita alla organizzazione integrata.

2- *un percorso generativo per lo sviluppo*: in ambienti complessi quali quelli organizzativi non è possibile pianificare il cambiamento, per cui le due comunità costituenti l'infrastruttura di sviluppo, seguiranno un percorso esplorativo e sperimentale del nuovo, prima di portarlo a regime. Si partirà dalle criticità ricorrenti, evidenziandone la ricaduta sul cliente, che verranno espresse in forma di “domande di sviluppo”. In relazione alle specifiche realtà organizzative verrà disegnato un adeguato percorso, per avviare una modalità di autotrasformazione della comunità stessa e portare valore aggiunto alle variabili chiave del sistema: persone, clienti, fatturato, territorio.

Chi accompagnerà il percorso non si può definire solo formatore, preferiamo chiamarlo consulente/formatore. Di fatto dovrà aver già acquisito le competenze di leadership orizzontale che rappresentano uno degli output del percorso TRASE.

Vediamo di seguito più in dettaglio i due aspetti caratterizzanti TRASE.

#### 4.1 La creazione di un'infrastruttura di sviluppo

La situazione che si incontra frequentemente è di organizzazioni della seconda fase, a diversi livelli di complessità, strutturate per funzioni, che presentano chiari segni di disconnessione tra le parti e frammentazione del processo del cliente. Il primo passo da fare, anche nel caso di una organizzazione pionieristica, sarà aiutare l'interlocutore dell'organizzazione ad avere una percezione concreta della qualità della interazione del cliente/utente con la comunità lavorativa e delle criticità relative, laddove ogni settore ha difficoltà a concepire e attuare in modo connesso e fluido un processo di lavoro al di là del proprio ambito.

A tal fine, per evitare l'autoreferenzialità e il riduttivismo rispetto alle criticità ricorrenti, si dovrà evidenziare la necessità di creare uno “spazio orizzontale”, che rappresenta una dimensione di cultura organizzativa nuova e si caratterizza in modo diverso da quello del lavoro ordinario, verticale, tipico della dimensione manageriale, come sintetizzato nella figura.

## Gli Spazi dell'organizzazione



**Figura 5.** Gli “spazi” dell'organizzazione.

Per creare uno spazio orizzontale verrà definita una comunità di direttori, trasversale alle funzioni (“comunità orizzontale dei direttori”), che sarà sollecitata a mettere al centro delle proprie riflessioni il miglioramento del rapporto con il cliente, quale processo chiave che dà l'identità all'organizzazione, in un'ottica trasversale rispetto alle funzioni, quindi orizzontale.

Si dovrà quindi fare un primo lavoro con la dirigenza per far emergere le criticità presenti nella organizzazione, cercando di valutarne la natura.

Verranno poi estrapolate una o più “domande di sviluppo” di quella specifica situazione, cercando di non cadere in rappresentazioni astratte e soggettive dei problemi, ma osservando le criticità ricorrenti e le loro ricadute sul processo del cliente, ragion d'essere della organizzazione. La focalizzazione sulle “domande di sviluppo” è un elemento caratterizzante di TRASE: esse sono intese come lettura aperta e dinamica delle criticità che presenta il rapporto con il cliente.

Per caratterizzarle proviamo a guardare i tipi di domande che si possono incontrare in ambito organizzativo:

1. *di conoscenza*: perché accade che...? Portano alla classica analisi, che mira a definire un quadro dettagliato della situazione di tipo razionale ed “oggettivo”. Dopo l'analisi però rimane il problema di come cambiare la situazione, aspetto che si rivela spesso molto critico perché quanto pianificato con le analisi, difficilmente risponde a come la realtà reagisce nella pratica;
2. *di problem solving*: come faccio a garantire la continuità di uno certo standard di lavoro? Si tratta qui di domande relative a situazioni semplici, in cui le variabili sono note e non occorre agire su cambiamenti di cultura e di stile di lavoro. Si tratta del mantenimento dell'ordinario, qualora esso sia soddisfacente;
3. *di sviluppo*: come posso trasformare una certa situazione critica ricorrente? Questo tipo di domande si riferisce alle situazioni in cui si presenta in modo ricorrente un problema che non si è risolto fino ad ora e che chiede un ripensamento generale dei processi di lavoro e delle modalità di relazione e di connessione.

Si riporta una sintesi delle tre domande nella figura 6.



**Figura 6.** Tipi di domande nelle organizzazioni.

È importante non formulare domande *problem solving* in situazioni complesse, cosa che riporterebbe a un approccio razionale –riduttivo, fonte dei già menzionati problemi al cambiamento.

Dopo una prima formulazione delle domande di sviluppo da parte dei direttori, il lavoro non sarà di tipo analitico, bensì di attivazione della comunità lavorativa, coinvolgendo in una prima fase un gruppo di persone, la “comunità di sviluppatori”, che si dovrà attivare per esplorare le domande di sviluppo, coinvolgendo i colleghi toccati dalla criticità.

I criteri per la definizione della comunità degli sviluppatori non saranno secondo le logiche gerarchiche o di particolare expertise in un certo settore legato alla domanda, ma si focalizzeranno sul tipo di personalità e biografia professionale adatta in quel momento a cogliere la “sfida del cambiamento”. Si tratta di persone con talenti idonei a orientarsi nel nuovo, a creare percorsi diversi, a confrontarsi creativamente con le criticità e con vari interlocutori, traendone delle opportunità di sviluppo per il cliente, i risultati aziendali e i colleghi.



**Figura 7.** Dalla seconda alla terza fase della vita organizzativa costruendo l'infrastruttura di sviluppo.

Anche la comunità degli sviluppatori potrà esprimere delle proprie “domande di sviluppo” che verranno incrociate con quelle dei responsabili definendone priorità e rilevanza.

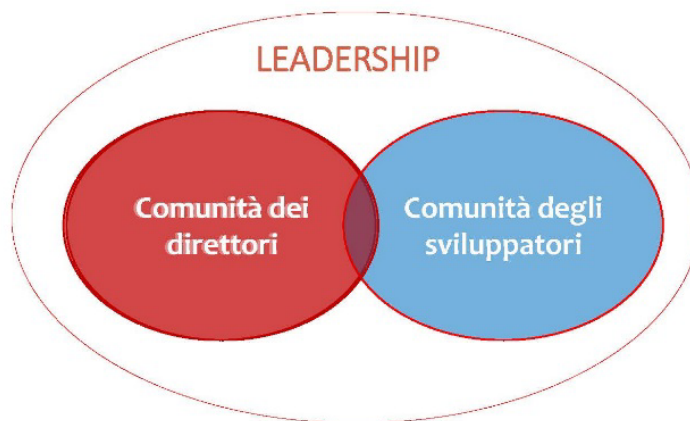
Dopo aver definito le due comunità sarà necessario stabilire un tempo e un ritmo di lavoro, per dar vita alla infrastruttura di sviluppo, in cui si lavorerà con le due comunità sia separatamente, per proporre la visione e prassi sistemico evolutiva della organizzazione e delle persone concentrandosi sulle esigenze peculiari di ogni gruppo, sia in connessione, per sostenere l'evoluzione esplorativo sperimentale delle domande e dei successivi processi.

Nella infrastruttura di sviluppo si potranno valutare di volta in volta le necessità dei cambiamenti in ottica sistemico evolutiva.

## L'infrastruttura di sviluppo e lo spazio orizzontale

---

A rappresentare la nuova leadership, al centro del quadrifoglio ci sono **due comunità** che connettendosi creano una «**infrastruttura di sviluppo**»



**Figura 8.** Le due comunità come infrastruttura di sviluppo con la leadership orizzontale.

L'infrastruttura di sviluppo quale processo di tempo, ritmo e spazio, trasversale alle funzioni e ai livelli gerarchici, diventa un ambito di lavoro dove sarà possibile generare sistematicamente forme di cambiamento sostenibili, in quanto considereranno tutte le variabili chiave del sistema.

## L'organizzazione integrata



Figura 9. L'infrastruttura di sviluppo per la leadership della organizzazione integrata.

Si riuscirà così ad integrare il sistema tecnico, verticale (obiettivi fissati dalla proprietà o dai referenti istituzionali e i risultati attesi) con quello sociale, orizzontale (valore aggiunto al cliente ridefinendo i processi di collaborazione con valore aggiunto anche per le persone) generando quelle che chiamiamo “moderne comunità lavorative”, luoghi di creazione di senso personale e sociale.

### 4.2 Il percorso generativo dell'infrastruttura di sviluppo con il training sistemico evolutivo (TRASE)

Stabilito il tempo e il ritmo degli incontri della infrastruttura di sviluppo, le due comunità inizieranno il percorso generativo per lo sviluppo che sarà sistemico evolutivo, in quanto prenderà in considerazione contestualmente lo sviluppo dei processi organizzativi, focalizzati sulla identità, data dal cliente e lo sviluppo della identità professionale di chi lavora, quale leader orizzontale.

## Un percorso per esplorare le domande di sviluppo e sperimentare nuovi processi con la comunità lavorativa

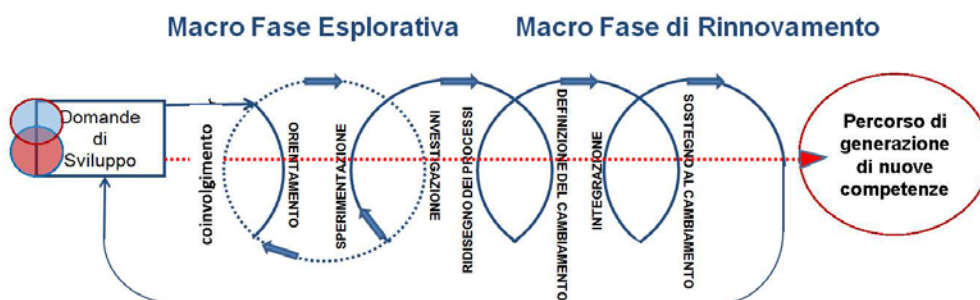


Figura 10. Il percorso TRASE – Training Sistemico Evolutivo.

Nel percorso TRASE le due comunità si focalizzano sulle domande di sviluppo che vive la loro organizzazione con riferimento al processo del cliente. Le esplorano e sperimentano il cambiamento prima di portarlo a regime, lavorando in 2 macro fasi, ognuna caratterizzata da specifici esercizi di leadership orizzontale personale e organizzativa<sup>8</sup>.

*Macro fase esplorativa suddivisa in:*

- Fase di orientamento delle domande di sviluppo e coinvolgimento degli attori chiave. In questa fase con specifici esercizi e strumenti di esplorazione si stimolano una serie di competenze per ricercare nella realtà di lavoro le variabili chiave per il cambiamento, consapevoli che i “ricercatori” stessi sono variabili in gioco e quindi si lavora parallelamente alla percezione e trasformazione dei propri schemi mentali emotivi e di azione.
- Fase di investigazione dei possibili cambiamenti condivisi e sperimentazione. Si lavora in questa fase alla definizione delle idee di innovazione e del gruppo di sperimentazione, definendo un piano dinamico di sperimentazione con specifici strumenti e schede di lavoro.

*Macrofase di rinnovamento suddivisa in:*

- fase di definizione del cambiamento e ridisegno dei processi. Dopo le sperimentazioni le persone che lo hanno attivato dovranno progettarne l’ampliamento per portare l’innovazione a regime, coinvolgendo e attivando i colleghi.
- fase di sostegno al cambiamento ed integrazione: durante la messa a regime del cambiamento si dovrà curare l’integrazione con l’esistente e eventualmente adeguare le professionalità coinvolte.

In entrambi i gruppi si lavorerà con i principi della leadership orizzontale, ossia nel collegare gli effetti delle proprie azioni alle proprie dinamiche di sviluppo personale e le criticità esterne all’organizzazione (il processo del cliente) alle dinamiche interne, ossia i processi di lavoro.

Fondamentale sarà tenere il ritmo degli incontri a sostegno del cambiamento. Ritmo che permetterà di generare processi vitali, vissuti soggettivamente nel proprio percorso di autosviluppo e di sviluppo del contesto.

Si creerà così progressivamente una Comunità orizzontale di leader che lavorerà per la creazione di processi trasversali alle funzioni e di modalità relazionali che permetteranno di far emergere nuove configurazioni organizzative e relative responsabilità.

Verranno trasformati i processi funzionali, che spesso sono stati pensati per razionalizzazioni e ottimizzazioni interne senza considerare le ricadute sul cliente, in processi che, a partire dalle criticità vissute dal cliente cercano di migliorare il suo rapporto con l’organizzazione.

Nell’affiancare le persone in questo percorso sarà fondamentale far loro prendere coscienza delle “forme mentali”, ossia dei principi ispiratori alla base dei processi critici, che abbiamo definito anche “guide nascoste”. Condividendo con i colleghi i vecchi principi e definendone di nuovi sarà possibile lavorare con l’ottica generativa dello sviluppo, trasformando passo dopo passo il modo di pensare che si rileva poco produttivo. Nelle organizzazioni della seconda fase spesso i principi che ispirano i processi sono legati non a creare valore aggiunto per il cliente ma a razionalizzare l’organizzazione. Tendendo a una organizzazione della terza fase ci si concentrerà sulla creazione di processi orizzontali, ossia in cui il cliente sia presente in tutti i passaggi come elemento ordinatore a cui dare valore aggiunto.

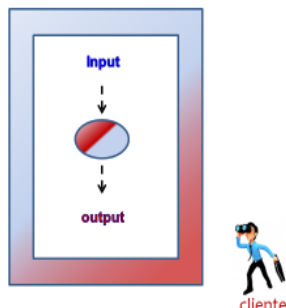
Si tratta di cambiare logica da “processo di lavoro” a “processo del cliente”.

---

<sup>8</sup> Per gli esercizi utilizzati nelle due fasi vedi Bekman (2007; 2014). Oltre agli esercizi proposti da Bekman questo tipo di interazioni sistemico-evolutive è continuo oggetto di ricerca e sviluppo nell’ambito della comunità internazionale IMO. Sono stati anche elaborati ed utilizzati specifici esercizi di movimento per aumentare la percezione del contesto e favorire la connettività del pensiero, vedi Rizziato & Mazzei (2013) e Rizziato (2018c).

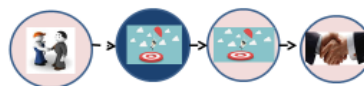
## Il Processo di lavoro in ottica funzionale

Principio ispiratore: **RAZIONALIZZO LA MIA ORGANIZZAZIONE**



## Il processo del cliente in ottica orizzontale

Principio ispiratore: **CREARE VALORE AGGIUNTO PER IL CLIENTE**



**Figura 11.** Processo verticale e orizzontale e i principi ispiratori.

L'approccio esplorativo e sperimentale che caratterizza il lavoro delle due comunità permette che prima di mandare a regime i nuovi processi, essi vengano “validati” dalla comunità organizzativa. Ciò evita il rischio di “rigetto” del cambiamento, tipico degli approcci *planned change*, che si scontrano il più delle volte con la demotivazione ad attuare il cambiamento stesso, difficilmente incarnato in nuovi comportamenti organizzativi.

Le due comunità lavoreranno separatamente e si incontreranno nel corso delle due macrofasi secondo un ritmo per orientare insieme il cambiamento.

Entrambe lavoreranno alternando sistematicamente tre momenti:

- momenti di incontro in aula per condividere la visione sistemico evolutiva, l'approccio esplorativo e sperimentale, riflettere sulle criticità ricorrenti dalla prospettiva del cliente e mettere a fuoco il prossimo passo per il cambiamento connettendo le nuove idee e visioni alla specifica situazione lavorativa;
- momenti esperienziali per la realizzazione del passo sul luogo di lavoro;
- momenti di incontro in aula per la riflessione sul passo realizzato e la focalizzazione delle aree di sviluppo personale.

*Percorso di generazione di nuove competenze:*

Trasversalmente alle due macrofasi si snoda il percorso di apprendimento delle persone coinvolte nel percorso che acquisiranno progressivamente delle specifiche *competenze per lo sviluppo generativo e sostenibile*. Tale percorso di apprendimento verrà sostenuto sia in lavori di gruppo, che a livello individuale e si articolerà sui tre livelli della **riflessione, prospezione e azione**:

- riflessione e prospezione avverranno nell'ambito degli incontri d'aula: riflessione sulle criticità organizzative e personali e prospezione con la definizione di passi concreti da realizzare;
- l'azione avverrà nel contesto concreto di lavoro e sarà la realizzazione dei passi stabiliti.



Il ritmo alternato tra riflessione, prospezione e azione permette la generatività dello sviluppo, laddove il passo che viene intrapreso per trasformare il processo si focalizza nell'identificare le criticità e i principi ispiratori che la hanno generata, (detti anche "guide nascoste") nello sceglierne di nuovi e condividerli con la comunità lavorativa progettando dei passi esplorativi. I principi ispiratori del processo possono essere percepiti in modo diverso dalle persone che si incontrano nella esplorazione, quindi è importante esplicitarli, condividerli e ripensarli in modo condiviso.

La riflessione sull'esito del passo apre lo spazio per la riflessione sulle criticità personali che il mio muovermi nella organizzazione mette in rilievo. Posso quindi "vedere" i miei principi ispiratori "nascosti" (le mie "guide nascoste") e sceglierne di nuovi, progettando un passo di sviluppo personale che andrà a migliorare il passo che farò nel trasformare il processo organizzativo.

Nell'ambito della doppia lemniscata (fig.15), che rappresenta schematicamente l'interconnessione organizzativa e personale, si snoda il percorso dello sviluppo sistemico evolutivo, che inizia invitando i partecipanti a riflettere sulle criticità vissute dal cliente e sulle possibili domande di cambiamento. Spesso è necessario in via preliminare aiutare la messa a fuoco di chi è il cliente e delle sue caratteristiche.

Per approfondire la natura delle criticità rilevate, sarà necessario coinvolgere altre persone per investigare, condividere ed eventualmente ri-orientare la domanda di sviluppo che ne può derivare.

Sarà fondamentale a tal fine aiutare i formandi a riferirsi a situazioni concrete e a non lavorare sulle proprie rappresentazioni, attivandosi nella fase successiva all'aula a interagire con colleghi, capi, fornitori, clienti.

I partecipanti definiranno in ogni incontro d'aula quale sarà il passo concreto che intendono realizzare prima dell'incontro successivo (ad es. contattare un referente, un cliente, parlare con dei colleghi per verificare la loro percezione del problema, coinvolgere nella messa a fuoco di possibili miglioramenti un responsabile, ecc.).

In particolare, dopo le fasi di orientamento e coinvolgimento, nelle quali vengono coinvolte varie persone e condivisa e ri-orientata la domanda di sviluppo, si investigherà nella comunità lavorativa quale idee sono idonee per migliorare la situazione e si definiranno dei processi di sviluppo (innovazione di processo o processo innovativo) che verranno sperimentati; si passerà quindi da una domanda di cambiamento ad un processo sperimentale.

Nei momenti d'aula, gli sviluppatori verranno quindi aiutati a definire i criteri della sperimentazione e del monitoraggio della stessa: essenziale sarà definire un ritmo che permetterà di sostenere il nuovo percorso al di fuori degli impegni funzionali nell'organizzazione.

Mantenere il ritmo di monitoraggio (che prevedrà incontri con colleghi e responsabili) è una delle cose più importanti per permettere di realizzare un processo di cambiamento.

La macro fase esplorativa si sviluppa quindi come un micro ciclo che riprenderà momenti di orientamento sulla domanda di cambiamento e coinvolgimento degli attori chiave, nonché investigazione e sperimentazione, fino a raggiungere un esito soddisfacente e condiviso, con i responsabili aziendali ed il personale.

Il ritmo stabilito per le connessioni tra le due comunità permetterà che il vertice organizzativo possa ri-orientare e sostenere le idee emerse, in base ai criteri di realizzabilità connessi con la strategia e le risorse organizzative. È da sottolineare che la responsabilità del nuovo processo rimarrà agli sviluppatori. Entrambe le comunità lavoreranno con gli esercizi e principi della leadership orizzontale.

Dopo il buon esito delle sperimentazioni i formandi verranno affiancati in aula a progettare il cambiamento da estendere in termini di sostegno a trasformazioni di ruolo tramite interventi di formazione e supporto allo sviluppo individuale dei colleghi, nonché poi integrare il tutto nella struttura esistente ed a consolidarlo tramite incontri mirati di riorganizzazione e condivisione delle modalità per concretizzare il cambiamento; molti aspetti saranno già integrati nell'esistente grazie alla fase di sperimentazione, che avrà coinvolto le persone rilevanti.

Si tratta di esercizi dialogici in gruppo ma anche di esercizi di movimento<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Vedi nota 8.

Nella proposta degli esercizi alle due comunità e nella progettazione dei passi, si è lavorato ad affinare la connessione delle persone con l'organizzazione con l'esercizio di altri "sensi" oltre a 5 abituali con cui entriamo in contatto con la realtà. In contesti di sviluppo molto importante è la percezione di alcune dimensioni che nell'ordinario non sono particolarmente rilevanti.

Saper osservare e ascoltare bene le situazioni, esercitare un pensare sistemico e immaginativo, sapere identificare il "prossimo passo" adatto al contesto, sono facoltà che non siamo abituati ad esercitare. Si tratta di percepire in modo più approfondito di come si fa normalmente, cosa che permette di elaborare e definire meglio la natura delle situazioni che si incontrano e come "metterle in movimento". Si tratta di percepire le situazioni in cui ci si trova e se stessi nel contesto, in modo da favorire la presenza nel "qui ed ora", facoltà di cui parlano anche Senge e Scharmer, come *presencing*, con un pensare sistemico (Senge et al., 2005).

Il modo in cui si è lavorato nei percorsi TRASE però non si è riferito a ciò che comunemente si intende per "pensare sistemico", ossia cercare di connettere le parti correlate a un determinato evento, bensì ha chiamato in gioco anche lo sviluppatore come sistema in sé che connette i tre modi in cui ci si rapporta alla realtà: cognitivo, emotivo, volitivo, considerando il leitmotiv, l'elemento identitario come sintesi.

Di seguito si riporta uno schema di massima delle percezioni che si stimolano durante i percorsi TRASE, comprendente anche i 5 sensi più comunemente definiti, sia rispetto alla percezione della realtà organizzativa, sia di quella personale.

## **I sensi fisici**

### Il senso della vista

*Organizzativo*: cercare di cogliere come l'ambiente che incontro mi parla della sua storia e identità (come sono arredati gli spazi, i colori, la luce, gli oggetti, le persone che incontro, lo stile, ecc). Cosa realmente VEDO? Come mi si manifesta l'organizzazione?

*Personale*: come valuto la mia capacità di usare la vista rispetto a ciò che mi accade intorno a livello di fatti e non di mie interpretazioni? Posso utilizzare meglio questo senso?

LEMNISCATA PER LO SVILUPPO DEI PROCESSI

LEMNISCATA PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

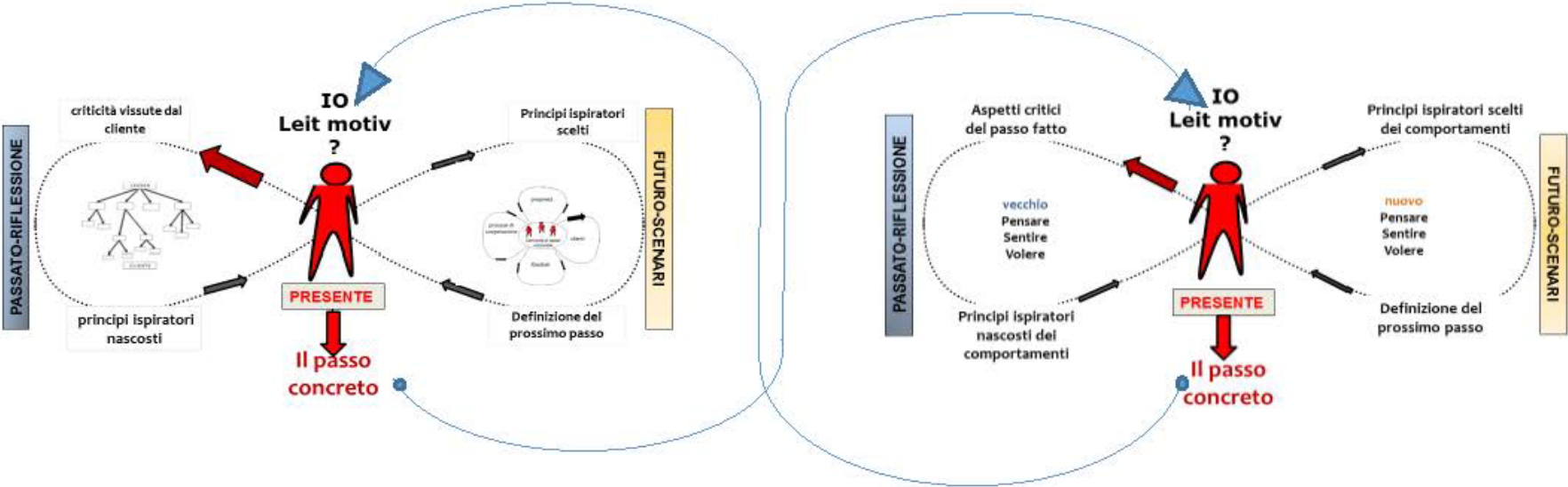


Figura 12. La doppia lemniscata dello sviluppo sistemico evolutivo con la leadership orizzontale.

### Il senso dell'udito

*Organizzativo:* osservare bene ciò che si ascolta in un contesto, le parole non tornano, non posso riascoltarle, certi toni, tipi di parole, ritmi di espressione dicono molto della situazione e delle persone che la creano.

*Personale:* come valuto la mia capacità di ascolto? Riesco ad ascoltare l'altro facendo spazio dentro di me o reagisco subito sovrapponendo un mio giudizio o idee o interpretazione su quello che sto ascoltando?

### Il senso del tatto

*Organizzativo:* il contatto fisico dice molto dello stile di un luogo. Per esempio, come le persone si salutano, se sono rilassate quando sono vicine, se tendono a mantenere le distanze, in pratica molti aspetti di quello che comunemente si definisce *body Language*.

*Personale:* come mi rapporto alla realtà fisica intorno a me, la tocco? Riesco ad avere un contatto fisico positivo con le persone e gli oggetti intorno a me o resto spesso "distaccato"? Posso sperimentarmi in modo più consapevole con questo senso?

### Il senso dell'olfatto

*Organizzativo:* ogni luogo e persona ha un odore che lo caratterizza, che impressione mi dà? Che informazioni mi può offrire? Sono abituato a percepirlo o devo farlo più consapevolmente? Come le persone si relazionano a questo tema?

*Personale:* quanto sono colpito dall'"odore delle cose e delle persone"? Che effetto ha su di me? È determinante o mi lascia indifferente? Può essere un elemento di connessione e/o distacco?

### Il senso del gusto

*Organizzativo:* che tipo di percezione gustativa mi offre un contesto organizzativo? Come è la mensa? Come è organizzato l'angolo caffè? Che tipo di prodotti ci sono?

*Personale:* quanto il gusto delle cose che incontro mi parla di quella specifica realtà? È un elemento della mia percezione di cui sono consapevole?

## **I sensi del processo**

### Il senso della vita

*Organizzativo:* la situazione che incontro nella organizzazione è vitale o fredda? Che cosa mi esprimono i processi in cui vivono le persone? Sono in sviluppo o in decadenza?

*Personale:* come sono in rapporto con la mia vitalità? Percepisco quando sono in una condizione personale di energia vitale o meno? So osservare gli elementi determinanti dei miei processi vitali e negli altri?

### Il senso del movimento

*Organizzativo:* come si muove il contesto? I processi sono veloci o lenti? C'è entropia o dinamicità? I processi fluiscono o ci sono spesso intoppi e criticità? Osservo un buon ritmo o ci si muove sempre in base alla urgenza?

*Personale:* come mi percepisco come "essere in movimento"? come organizzo le mie attività? sono lento? Veloce? A scatti? Ho un buon flusso? Come gli altri mi vedono rispetto al movimento? Come io osservo il movimento degli altri nel modo di lavorare? È un elemento importante per me? Il mio movimento è mosso da una intenzione o è indotto dall'esterno?

### Il senso dell'equilibrio

*Organizzativo:* i processi sono in equilibrio o è tutto concentrato in alcuni settori creando colli di bottiglia?

*Personale:* come sono bilanciati i processi in cui mi trovo, anche rispetto ai vari aspetti della mia vita? C'è equilibrio tra vita personale/familiare, lavorativa e interiore? Come osservo l'equilibrio delle cose? È un elemento a cui faccio attenzione?

## **I sensi dell'atmosfera tra le persone**

### Il senso delle parole

*Organizzativo:* che tipo di parole si usano? Hanno significati concreti o si tende a parlare in modo astratto? Che stile di dialogo posso notare in quella organizzazione? È efficace?

*Personale:* che caratteristiche ho nel mio parlare? Ciò che voglio esprimere arriva all'altro? Quali sono i principi che guidano le mie parole? Riesco a vederli? Voglio modificarli o li ritengo efficaci?

### Il senso del gesto

*Organizzativo:* che tipo di movimenti tipici fanno le persone in quel luogo? Camminano a testa bassa o si guardano quando si incrociano? Che tipo di "body Language" posso osservare?

*Personale:* sono consapevole della mia gestualità e di cosa comunico muovendomi? Osservo l'effetto sugli altri del mio movimento? Da dove nasce il mio movimento? Posso modificare e migliorare degli aspetti?

### Il senso del pensiero

*Organizzativo:* quali sono i pensieri incarnati nell'organizzazione? Ogni processo ha un pensiero che lo produce, riesco a metterlo a fuoco? come pensa la persona che sto incontrando? Che tipo di principi la ispirano? Riesco a osservare le sue "guide nascoste"?

*Personale:* riesco a osservare da dove vengono i miei pensieri? Che strutture mentali/ principi ispiratori posso cogliere in me stesso osservando l'effetto delle mie azioni? Sono efficaci? Li voglio modificare?

## **Il senso dell'Identità**

*Organizzativo:* riesco a cogliere l'identità dell'organizzazione in relazione al processo del cliente? Quali sono le fasi biografiche? Chi è stato l'elemento propulsore? Come la sua biografia si connette a quella organizzativa? Come sono cambiati i clienti e fornitori nelle fasi biografiche della organizzazione?

*Personale:* riesco a percepirmi come una individualità in divenire? Posso osservare le tracce della mia identità riflettendo sulla mia biografia passata? Riconosco un leitmotiv? Come decido di impostare la mia biografia futura per dare sviluppo al mio leitmotiv? Riesco a vedere l'individualità dell'altro dietro il comportamento ordinario? Riesco a vedere la persona oltre il ruolo? Riesco a vedere una individualità in una biografia che si evolve e che può essere connessa alla biografia della organizzazione?

Negli incontri d'aula viene molto stimolata la proattività, la presa di iniziativa e interazione consapevole, quali basi per nuove competenze per la generazione di una "cultura dello sviluppo sistemico evolutivo" vissuta nella pratica.

Agli esercizi proposti nell'ambito degli incontri fa da sfondo un'idea di competenza e di apprendimento di carattere costruttivista (Kelly, 2004, Vigotsky, 1962; 1968), coerente con l'immagine dell'uomo proposta nel par.3.2.

La realtà non è oggettiva ma, piuttosto, una costruzione sociale a cui, in modo relazionale, ciascuno partecipa tramite i processi di dotazione di senso. Il proprio pensiero si specchia nell'agire collettivo, dalla osservazione dei fatti concreti ne riceve consapevolezza (di limiti e aree potenziali di sviluppo) e quindi può focalizzare possibilità di ri-orientarsi in una dimensione antropologica, al contempo sociale e personale (Ceruti, 2015).

Riprendendo le parole del costruttivista Bruner (1996): "la realtà si crea, non si trova. L'educazione ha come compito fondamentale quello di sostenere l'uso degli strumenti del fare significato per costruire la realtà, non solo per potersi adattare al mondo in cui viviamo, ma anche per poterlo cambiare".

Se la realtà non è un qualcosa di oggettivo diventa evidente che essa non può essere oggetto, né in campo organizzativo né in quello più genericamente culturale, di un passaggio di contenuti

dal docente al discente. Nel paradigma costruttivista le informazioni, così come le conosciamo, mancano di validità oggettiva.

Chi agisce come agente di sviluppo è chiamato a mettere in gioco abilità e competenze molto diverse da quelle che oggi sono utilizzate in ambito organizzativo, diventando una sorta di “ricercatore per lo sviluppo sistemico evolutivo”. In particolare sarà chiamato a prendere iniziative considerando le domande di sviluppo che le criticità vissute dal cliente pongono alla organizzazione, ad esplorarle, condividerle, trasformarle in processi innovativi che dovrà sperimentare prima di andare a regime.

Dovrà agire un livello di leadership che definiamo “orizzontale”, guidando processi dove altre persone si possano attivare e nel contempo lavorare alle proprie personali aree di sviluppo, alterando azione e riflessione.

Alla base di questo nuovo tipo di leadership ci sono delle abilità e competenze che vengono sperimentate nel percorso proposto, parallelamente alla creazione dei nuovi processi.

Non ci si muove in normali percorsi di *project management*, siamo qui nel *process development*, quindi **la logica del “prossimo passo”** è fondamentale in quanto permette di “muovere la complessità” verso il miglioramento possibile. Fondamentale anche è **lo spazio riflessivo successivo all’azione** che permettere di estrarre l’apprendimento dalla esperienza.

Agire non è decidere di fare bensì è fare (Assaggioli, 1977). Per muoversi nell’ambito del fare servono competenze nuove rispetto a quanto comunemente esperito nella formazione curriculare.

Fondamentale è riconoscersi quale “soggetto agente”. Se si vuol stimolare qualcuno ad attivarsi è fondamentale rivolgersi a lui come elemento di sintesi della complessità delle possibili scelte da mettere in atto, proponendo dei “suggerimenti per l’azione”.

L’esistenza di una domanda di sviluppo finalizzata alla creazione di un processo all’interno dell’organizzazione consente di creare un ambiente sfidante che non solo permette l’esperienza e l’attivismo dello sviluppatore, ma anche di creare delle condizioni che lo motivano all’apprendimento.

Come sostiene Knowles (1973) la disponibilità di un adulto ad imparare è rivolta solo a ciò di cui sente il bisogno per i crescenti compiti che deve svolgere per realizzare il proprio ruolo sociale, come ad esempio il ruolo professionale lavorativo. Gli adulti sono disponibili ad apprendere ciò che hanno bisogno di sapere e di saper fare, per fronteggiare efficacemente le situazioni della loro vita reale. Essi apprendono nuove conoscenze, abilità, valori, atteggiamenti molto più efficacemente quando sono presentati nel contesto e prospettiva della loro applicazione reale.

Le sessioni riflessive sono quindi spazi fondamentali di apprendimento, *sense-making* e riprogettazione dei passi organizzativi, arricchiti di una maggior capacità di visione sistemica, generata grazie al ritmo di lavoro che caratterizza il percorso. La generatività è legata alla esplorazione, passaggio necessario per connettere elementi della complessità, come sottolineato da Ceruti (Ceruti, 2017).

Si stimola un tipo di leadership non egoica, ma orientata a uno sviluppo olistico, che prende in primis in mano le proprie dinamiche inconsapevoli a livello cognitivo, emotivo e volitivo.

Nelle relazioni lavorative spesso confondere i tre piani porta conflitti e difficoltà a mettere in atto percorsi di cambiamento, in quanto emergono forme di emotività non necessariamente correlate ai fatti concreti, portando a forme di giudizio che possono bloccare l’agire organizzativo. Lavorare alla propria progressiva autoconsapevolezza nel contesto in cambiamento diventa così un percorso che genera contemporaneamente sviluppo sul piano dei processi e della crescita personale.

Alla fine dei percorsi TRASE quindi si saranno generate delle nuove competenze, che abbiamo denominato di *sviluppo sistemico evolutivo*, per le caratteristiche del percorso descritto. Esse approfondiscono e sostanziano il concetto di leadership orizzontale, già presentato da Bekman (2010).

Dalle sperimentazioni è emerso un quadro di competenze articolato su tre livelli:

- le abilità funzionali alle competenze;
- le competenze di base;
- le meta-competenze della leadership orizzontale;

- atteggiamenti di propensione allo sviluppo, ossia modalità di lavoro legati alla intenzionalità di esercitarsi negli aspetti chiave del cambiamento personale.

La definizione delle abilità e competenze sono frutto dei percorsi Ircres-CNR in collaborazione con IMO Internatioanl, mentre le metacompetenze e gli atteggiamenti di propensione allo sviluppo sono già stati definiti nell'ambito delle attività di ricerca azione NPI e IMO International, come descritto nell'appendice sulle caratteristiche della ricerca azione. Nei percorsi TRASE sono state ulteriormente approfondite e validate.

I tre livelli di abilità, competenze e metacompetenze non vanno intesi necessariamente in sequenza, ma con accenti diversi a seconda della specifica realtà organizzativa e del tipo di intervento disegnato per il suo sviluppo. Vengono descritti brevemente di seguito rimandando la descrizione approfondita, nel contesto delle competenze richieste dall'Unione europea, nel working paper Ircres *Complessità organizzativa, competenze per lo sviluppo sistemico evolutivo con la leadership orizzontale* (Rizziato & Nemmo, 2018).

#### Livello 1 – Le abilità funzionali alle competenze di base

Per “muovere la complessità” si dovrà usare molto meno la parola e molto più l'osservazione e l'ascolto, come primo passo, dopo aver acquisito alcune conoscenze chiave di lettura dell'organizzazione. Sarà anche importante poter riportare i fatti sapendoli distinguere dalle opinioni. Nel percorso TRASE si sono infatti esercitate le seguenti abilità funzionali alle competenze di base:

- Osservare il livello dei fatti e delle azioni /comportamenti
- Osservare e definire il processo del cliente e le criticità
- Descrivere per immagini
- Ascoltare in modo attivo su tre livelli
- Saper costruire “il prossimo passo concreto”

#### Livello 2 – Le competenze di base della leadership orizzontale

Immediatamente connesse a queste abilità, ma con un livello di complessità maggiore abbiamo le seguenti competenze, che rappresentano un modo soggettivo di relazionarsi secondo la visione evolutiva dell'uomo e della organizzazione prima descritta.

- Dialogare in ottica di sviluppo (comprende, dare suggerimenti e feedback per l'azione)
- Caratterizzare senza giudicare
- Definire e orientare la domanda di sviluppo a partire dalle criticità del cliente.
- Trasformare la domanda in un processo di sviluppo sperimentale.
- Riconoscere e trasformare i “principi ispiratori nascosti” dei processi e dei comportamenti.
- Leggere la propria biografia e quella dell'organizzazione in senso evolutivo collegandole.

#### Livello 3 – Le metacompetenze della leadership orizzontale

A seconda dei ruoli aziendali e in maniera proporzionale al livello di responsabilità (responsabile o sviluppatore) il leader orizzontale dovrà saper utilizzare le seguenti metacompetenze per innescare e favorire uno sviluppo partecipato e sostenibile.

- Ispirare
- Accompagnare
- Disegnare e guidare processi
- Intervenire

#### Livello 4 – Gli atteggiamenti di propensione allo sviluppo

Nulla di quanto precedentemente proposto risulta efficace se preso come mera tecnicità. Serve di fondo una volontà per il cambiamento, una intenzione a voler perseguire degli scopi comuni e per questo obiettivo, accettare di mettersi in gioco sviluppando se stessi. Abbiamo identificato i seguenti 9 atteggiamenti chiave.

- Disciplina interiore
- Integrità
- Moralità
- Integrazione
- Interesse
- Concentrazione
- Apertura
- Intelligenza sociale
- Creatività

Le competenze per lo sviluppo sistemico evolutivo sostengono sia la leadership personale che quella organizzativa, affinché essa venga agita in modo orizzontale ossia collegando, a livello personale, la parte interiore e quella esteriore, e la parte interna dell'organizzazione (i processi) con quella esterna (i clienti) in modo co-generativo e attraverso un percorso di riflessione successivo all'azione.

Agire la leadership orizzontale a livello personale significa saper guidare il proprio processo di esplorazione e cambiamento esterni, consapevoli dei passaggi interni necessari per il proprio sviluppo. In sintesi avere la capacità di attivare il livello dell'IO e gestire i tre livelli di interazione con la realtà (cognitivo, emotivo e volitivo) con crescente consapevolezza e atteggiamento di sviluppo.

Agire la leadership orizzontale a livello organizzativo significa guidare processi dove altre persone possano attivarsi, quindi con costante attenzione a non “coordinare risorse” ma a “attivare persone”. Questo tipo di leadership crea *commitment* e motivazione liberando le energie creative nelle organizzazioni.

Si può in sintesi affermare che il leader orizzontale è chi sa avviare processi di leadership orizzontale, che non guida persone ma processi dove le persone si possano attivare responsabilmente per un fine comune, trovando in questo fine anche un ambito di autorealizzazione.

## 5 IL PERCORSO DI RICERCA AZIONE ALLA BASE DELLA METODOLOGIA TRASE

Non si può conoscere una realtà sociale se non si prova a cambiarla.  
(Kurt Lewin)

### 5.1 Premessa

L'approccio della ricerca azione, a partire dalle prime formulazioni di Dewey (1933) e Kurt Lewin (1972), oggi si è evoluto in modo molto poliedrico, così come rappresentato nell'ampio dibattito della comunità internazionale che ha dato vita al primo *Handbook of action research* nel 2001 (Reason & Braddbury, 2001).

Nell'*Handbook* viene raggruppato e descritto un ampio raggio di approcci e pratiche di investigazione, radicate in diverse scuole filosofico-psicologiche. Sono accomunate dal fatto di essere partecipative, fondate sulla esperienza e orientate all'azione, cercando di superare gli approcci tradizionali di ricerca accademica, poco legata alla realtà concreta.

Si parte generalmente dalla formulazione di una tematica di interesse comune e si attivano i partecipanti a investigare i termini della questione interagendo e riflettendo sul significato e sui possibili ambiti di sviluppo del loro obiettivo comune.



Nell'ambito dei percorsi di ricerca azione di Ircres CNR, sui temi dello sviluppo organizzativo sostenibile e della motivazione al lavoro, si è cercato di rispondere ad alcune criticità evidenziate nell'Handbook, riguardanti la definizione dei temi di cambiamento e la qualità delle interazioni. Si è sposato un approccio costruttivista, sistemico evolutivo e multidisciplinare, caratterizzato da tre fasi di apprendimento trasformativo dall'esperienza: azione, prospezione e azione, come di seguito verrà spiegato.

## 5.2 Perché un percorso di ricerca azione

Il percorso di ricerca di seguito illustrato è iniziato nel 2000 al CNR, partendo dalla consapevolezza di quanto fosse ampio il divario tra il mondo della ricerca e quello delle imprese, soprattutto in Italia, con conseguenti perdite di potenziale di innovazione, che viene dispersa in modo frammentato nei vari settori organizzativi e disciplinari. Con molta difficoltà l'innovazione riusciva a portare valore ai sistemi organizzativi e alle loro interconnessioni sociali, creando frustrazione e demotivazione al cambiamento<sup>10</sup>.

Come riporta Otto Scharmer (Senge & Scharmer, 2001): “gli accademici creano teorie con poca connessione alla pratica, i consulenti sviluppano strumenti che sono spesso sconnessi da fondamenti teorici, i manager si focalizzano esclusivamente su conoscenze pratiche e risultati”.

I percorsi progettuali delle linee di ricerca Metodologie per la formazione di competenze trasversali per lo sviluppo organizzativo e Sviluppo organizzativo, locale e multidisciplinarietà nascono dalla volontà di interconnettere questi tre mondi: farsi ispirare dalle criticità ed esigenze concrete della vita organizzativa e dei territori in cui essa si inserisce, esplorare e farsi ispirare dalle teorie sullo sviluppo umano e organizzativo come luogo di senso sociale ed economico, elaborare una metodologia con degli strumenti non fini a se stessi, meri *tools*, ma funzionali a sostenere una visione di insieme, per dare una prospettiva umanizzante alle esigenze attuali della nostra società sempre più globalizzata. Per questo è stato scelto un percorso di ricerca-azione multidisciplinare e multi stakeholder.

## 5.3 Fasi e caratteristiche del percorso di ricerca-azione

L'attività di ricerca azione si è articolato in due lunghe fasi, legate a due progetti promossi dalla scrivente, che ne ha avuto la responsabilità scientifica.

### Fase 1

La prima, dal 2001 al 2010 si è svolta nell'ambito del progetto “Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo” ed ha visto convergere un multiforme gruppo di figure legate a vario titolo alla vita organizzativa: docenti, ricercatori, imprenditori, manager, consulenti e formatori. Ha portato a definire una metodologia per lo sviluppo umano, organizzativo e locale documentata nel testo *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo* (Rizziato, 2010a)<sup>11</sup>, nel working paper *La formazione sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative* (Rizziato, 2010b)<sup>12</sup> e *Sviluppo locale e leadership: una proposta metodologica* (Rizziato, Marziali & Melone, 2007).

Si è partiti da una analisi delle criticità degli approcci comunemente utilizzati per lo sviluppo organizzativo fino ad arrivare a definire un approccio metodologico innovativo che è stato sperimentato in alcuni contesti mirati. L'approccio elaborato si è ispirato ai valori e alle metodologie utilizzate nella Olivetti di Adriano e della fondazione olandese NPI oggi trasformata in IMO International (Institute for Human and Organization Development).

*Core group* del progetto sono stati inizialmente rappresentanti della esperienza Olivettiana, tra cui Francesco Novara, responsabile per 30 anni del centro di psicologia Olivetti, Silvano del Lungo presidente di Studio Staff e di APCO (Associazione Professionale italiana consulenti di management), già membro del centro di psicologia Olivetti, Gabriele Panizzi, responsabile della

---

<sup>10</sup> Per alcuni riferimenti sulla ricerca azione in ambito organizzativo vedasi Rizziato (2010a, par. 1.6) e Rizziato (2014b).

<sup>11</sup> Vedi la recensione del libro in Cepollaro (2012).

<sup>12</sup> Vedi saggi di commento in Del Lungo (2008; 2010).

formazione in Trenitalia, Franco Frigo e Roberto Angotti, rappresentati di Isfol, Adrian Bekman e John Luijten rappresentanti della Fondazione olandese NPI, creata dallo psichiatra olandese B. C. J. Lievegoed, ora trasformata in IMO International. NPI e IMO International sono stati portatori di una vasta esperienza di ricerca azione svolta in collaborazione con varie università olandesi e confluita in una metodologia di sviluppo con la leadership orizzontale (Bekman, 2014).

Con alcuni dei membri del *core group* ed altri stakeholder successivamente coinvolti nel progetto<sup>13</sup>, si è fondata una Associazione<sup>14</sup> per sperimentare la metodologia emersa nel progetto.

I membri dell'Associazione in collaborazione con il CNR e IMO International hanno lavorato con incontri di ricerca-azione secondo un ritmo stabilito:

- ogni due mesi incontri per scambiare e confrontare idee con momenti di riflessione sulle criticità che il nuovo approccio al cambiamento andava evidenziando nelle applicazioni pratiche, sia a livello di impostazione applicativa che di competenze del consulente/formatore;
- ogni 6 mesi la partecipazione si allargava ad altri stakeholder che venivano man mano coinvolti nelle applicazioni/riflessioni del gruppo di progetto.

Negli incontri del *core group* si definivano le idee innovative da sperimentare e i contesti adeguati. Le idee venivano poi ri-orientate e riprogettate in base alle difficoltà applicative riscontrate.

Le sperimentazioni sono state realizzate in alcune aziende grandi (tra cui Eurotranciatura spa), medio-piccole (tra cui Ecor spa, Elbis srl), nella multinazionale Alsthrom Turin, in enti pubblici e no profit, oltre che in una serie di progettualità.

Tra queste si evidenziano, tra le più rilevanti: un progetto ICE di sviluppo della logistica per la creazione di reti di imprese in alcuni distretti territoriali<sup>15</sup> per l'aumento dell'export (Rizziato, 2007b), un progetto di sviluppo locale in Sicilia su fondi FSE<sup>16</sup> (Rizziato & Melone, 2008a), un progetto sulla formazione dei giovani per rinnovare la cultura del territorio in alcuni comuni dell'entroterra siciliano; un percorso formativo per responsabili di sviluppo di una rete di enti pubblici, su fondi FSE della regione Lazio, il master "Pedagogia per la persona, l'organizzazione, la società" con la Facoltà di Scienze della Formazione Università Roma tre di Roma, il progetto ARPF (Attività di Ricerca sui Piani Formativi) promosso da Fondimpresa (Rizziato, 2007a), l'applicazione della Formazione-Sviluppo al Ministero della Giustizia e in alcune municipalità italiane, il progetto EPI, per sostenere il *placement* dei laureati nelle imprese del Molise, nell'ambito delle attività FIXO del Ministero del Lavoro, (Rizziato & Melone, 2010).

Non tutti i percorsi progettuali hanno previsto l'applicazione allargata delle linee metodologiche che si andavano definendo, ma in ogni caso sono state applicate e sperimentate con grande efficacia le idee chiave alla base della Formazione-Sviluppo e i principi della leadership orizzontale: il disegno e la realizzazione co-creati con le figure chiave della realtà organizzativa, di percorsi di sviluppo, in cui gli attori chiave vengono "attivati" ad essere protagonisti del cambiamento, leader di nuovi processi. In quanto tali sono stati accompagnati a generare processi finalizzati al valore aggiunto del processo core (quello del cliente) mettendo a valore le varie attività interne e a ripensare il senso della azione organizzativa anche nel proprio vissuto, riprogettando visioni e prassi.

---

<sup>13</sup> Tra i più attivi si ricordano: Andrea Gandini, consulente, docente di Economia all'Università di Ferrara e Presidente CDS, Vittorio Tesio, Responsabile dello sviluppo manageriale FIAT, Direttore del personale in Olivetti e docente al Politecnico di Torino, Marco Arduini, direttore Eurotranciatura spa, Marina Sampietro, docente Iri Management, Barbara Marziali, responsabile comunicazione Movimendo ong, Roberto Caggia e Giuseppe Vetrano, esperti di sviluppo locale, Gigliola Tulli, responsabile selezione Trenitalia, Fabio Fantuzzi, consulente informatico, Jaime Rojas, vice presidente Istituto Latino Americano.

<sup>14</sup> Associazione Motiva, attiva dal 2005 al 2010.

<sup>15</sup> Distretto della sedia di Manzano (TS) e della scarpa del Fermano-Maceratese.

<sup>16</sup> Il progetto, della durata di 2 anni, ha coinvolto imprese, enti pubblici, associazioni e agenzie di sviluppo locale del territorio madonita (PA) e si è sviluppato in base alla declinazione della metodologia in ambito di sviluppo locale, vedi Rizziato, Marziali & Melone (2007) e *Sviluppo locale e leadership. Una proposta metodologica* (Working Paper Ceris-CNR 8/2007).

Nel fare questo veniva stimolato un “pensare sistemico” inteso come creatore di valore aggiunto a tutti gli elementi dell’organizzazione: capitale, persone, territorio, cliente.

Verso la fine di questa fase è stata definita una formulazione compiuta della Formazione-Sviluppo, come percorso innovativo al cambiamento che ha integrato la Metodologia dell’evidenza elaborata da Bekman (2007) e un primo quadro di competenze di agente di sviluppo quale leader orizzontale (Rizziato, 2010b). L’apprendimento su tre livelli, alternando riflessione, prospezione e azione ne è stato elemento caratterizzante.

Il lavoro in questa fase è stato particolarmente arricchito dalla partecipazione alla associazione internazionale ASD (Association for Social Development) in cui si è potuto incontrare e lavorare per 3 anni con Arthur Zajonc, fisico quantistico, professore emerito all’Amherst College che ha ricercato le connessioni tra la meccanica quantistica e il pensiero umano, collaborando con il Dalai Lama e il Mit di Boston (Zajonc, 2008).

## Fase 2

La seconda fase del percorso di ricerca azione si è svolta, dal 2011 al 2017, nell’ambito del progetto Ircres di ricerca azione denominato RETE ELSE (Etica Lavoro Sviluppo Economia) e dell’istituto IMO Italia (dal 2014). RETE ELSE ha coinvolto un network differenziato e articolato di stakeholder interessati alla declinazione e applicazione in vari ambiti disciplinari della metodologia elaborata nella prima fase. A RETE ELSE hanno partecipato stakeholder ispirati ai valori olivettiani e alla leadership orizzontale.

Sono state elaborate progettualità più definite in ambiti di intervento in parte già sperimentati in modo prototipale nella prima fase. Oltre allo sviluppo organizzativo, si è lavorato anche al collegamento Università-imprese con progetti di *placement*, l’innovazione didattica, lo sviluppo locale, la salute e sicurezza, l’anticorruzione, come ottimizzazione dei processi e presa di responsabilità interna con un approccio sistemico evolutivo.

È stato definito un *core group*, anche qui multi stakeholder, che ha lavorato in modo sistematico con un approccio di ricerca azione con:

- incontri mensili per far propria la metodologia, confrontarla con le proprie prassi, definire quali ambiti di applicazione affrontare e con quali declinazioni metodologiche, riflettendo sugli esiti e possibili ridefinizioni;
- incontri allargati 4 volte all’anno con altri potenziali stakeholder interessati ad applicazioni nei loro contesti.

I primi si sono svolti con un gruppo allargato di stakeholder<sup>17</sup>. I secondi sono stati organizzati con tematiche e partecipanti man mano identificati dal *core group*.

Dopo i primi tre anni di lavoro di ricerca-azione nei settori sopra menzionati, RETE ELSE si è concentrata maggiormente in ambito universitario, sperimentando l’innovazione didattica legata alla connessione con il mondo del lavoro, in particolare per l’innovazione dei tirocini universitari e per favorire percorsi di inserimento lavorativo, mentre è stato creato l’Istituto IMO Italia nel 2014 per le attività nelle organizzazioni e progettualità di sviluppo in vari contesti.

Il lavoro è stato arricchito dalla partecipazione alla commissione tecnica UNI riguardo alla valorizzazione della norma ISO 26000 sulla Responsabilità sociale delle Organizzazioni (Rizziato

---

<sup>17</sup> Il coordinamento del gruppo è stato affidato a Erika Nemmo, collaboratrice della cattedra di sistemi organizzativi complessi alla Università la Sapienza, assegnista di ricerca Ircres e consulente, ora collega IMO Italia. Tra i principali componenti, per i primi 3 anni, Marcella Mallen Presidente di Manageritalia Lazio e poi di Prioritalia; Adrian Bekman, fondatore di IMO International; Silvano del Lungo, Presidente di Studio Staff e APCO, Patrizia Cinti, consulente e docente di organizzazione al Dipartimento di sociologia e comunicazione dell’Università La Sapienza di Roma; Claudia Massa consulente e membro del direttivo AIF; Sidi Lagattolla rappresentante della School of Coaching e consulente; Mariangela Benzi, consulente e imprenditrice sulla salute e sicurezza; Daniela Pavoncello, ricercatrice ISFOL; Maria Angela Geraci, responsabile formazione Consorzio Humanitas; Cinzia Rossi, imprenditrice per l’*outplacement*; Marzia Narduzzi, imprenditrice; Giuseppe Vetrano, responsabile di piano del GAL Sicani in Sicilia; Gigliola Tulli, esperta di selezione de personale in Trentitalia; Roberto Caggia, esperto di sviluppo locale; Antonio Cappiello, imprenditore e consulente, ora collega IMO Italia; Teresa Mazzei, Direttore Finanziario Credifarma.

& Nemmo, 2012a; 2012b) e alla associazione AIEMS (Associazione Italiana Epistemologie e metodologie sistemiche).

Tra i maggiori progetti promossi: l'applicazione della Formazione-Sviluppo e dei principi della leadership orizzontale alla multinazionale Bridgestone, alle aziende Credifarma e Money Gram, all'istituto Don Orione di Firenze per la cura dei disabili, all'attività di sviluppo di tre grosse realtà associative, a un progetto di formazione di 200 presidi sulla cultura della scuola come organizzazione, su finanziamento del Ministero del Lavoro, a un progetto di cooperazione per lo sviluppo locale in Sicilia riguardate 4 territori, su fondi POR, a tre progettualità di inserimento lavorativo in collaborazione con il Dipartimento di Sociologia e comunicazione della Sapienza Università di Roma su fondi FSE della Provincia di Roma (Rizziato & Nemmo, 2013), a un progetto di innovazione nei tirocini per la scuola superiore su fondi del Ministero dell'Istruzione (Rizziato, Nemmo & Giachi, 2014), a due progetti ICE per lo sviluppo delle aree portuali di Messina e Taranto e la creazione di reti di imprese per l'export, a un progetto di innovazione nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro promosso dalle 3 sigle sindacali e finanziato da Inail.

Dopo i primi tre anni, nella fase più concentrata sui processi di apprendimento in relazione al mondo del lavoro, nella rete si sono inserite altre figure più legate al contesto accademico<sup>18</sup>.

Progettualità specifiche sono state: l'avvio di moduli di ricerca-azione e affiancamento alla didattica tradizionale per le nuove competenze di sviluppo, nelle università di Siena (cattedra Consulenza di Organizzazione), lo sviluppo di innovazioni nei tirocini presso l'Università di Bari (cattedra di scienza della formazione) nell'ambito di una tesi di dottorato, inserimento nella didattica curricolare di moduli di ricerca azione per lo sviluppo dei tirocini e stage in ottica di *action Learning* presso l'Università di Roma Foro Italico (cattedra di management dello sport), la partecipazione alla ricerca AIF Puglia sulle nuove competenze manageriali.

La creazione dell'istituto IMO Italia<sup>19</sup> ha favorito l'applicazione allargata della metodologia in contesti organizzativi pubblici, profit e no profit e lo sviluppo dei confronti nella più ampia rete della fondazione IMO International composta da 9 paesi. È stato avviato nel 2014 il primo master sulla leadership orizzontale, di cui nel 2018 è partita la terza edizione. Il Master ha ricevuto nell'ottobre 2018, il premio Adriano Olivetti dalla Associazione Italiana Formatori, nell'area ricerca e innovazione per Master/Accademia, per l'esperienza e l'innovazione didattica.

Come risultato delle ulteriori applicazioni e sperimentazioni della Formazione-Sviluppo e dei principi della leadership orizzontale in vari settori con RETE ELSE e IMO Italia ed International, la metodologia è stata rielaborata ed approfondita.

Nel presente studio è stata proposta nella sua definizione completa e con una denominazione più adatta alla sua natura: training sistemico evolutivo per la leadership e le organizzazioni orizzontali (TRASE).

#### 5.4 Considerazioni metodologiche sul percorso di ricerca-azione

Nei percorsi TRASE i membri della vita organizzativa si attivano ai vari livelli come soggetti sperimentatori del percorso di cambiamento organizzativo e al contempo personale.

Il doppio binario della definizione di una domanda di sviluppo e successivamente di un processo partecipato e sperimentale di cambiamento, permette ai soggetti attivi quali leader di processo (orizzontali), di leggere nei passi che mettono in atto anche le loro criticità personali, lo specchio dei propri costrutti mentali, ma anche delle proprie tensioni evolutive. Possono altresì osservare quanto i processi di lavoro non siano solo esecuzione di attività ma anche specchio delle proprie modalità di pensare agire e percepire, cogliendo così delle personali sfide di sviluppo.

---

<sup>18</sup> Tra le più rilevanti: Ilaria Buccioni, docente di Consulenza di organizzazione all'Università di Siena e consulente; Patrizio di Nicola, docente di Sistemi Organizzativi Complessi presso il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale, Sapienza Università di Roma; Chiara Pacquola, psicologa del lavoro e dottorata su tematiche di innovazione della formazione; Silvana Calaprice, docente di Pedagogia generale e sociale Università di Bari; Margherita di Bari, dottorata Università di Bari scienze della formazione sulla Formazione-Sviluppo per l'innovazione dei tirocini universitari; Cristiana Buscarini, docente di Management delle Sport, Università del foro Italico; Valentina Leoni, autrice di una tesi sul management dello sport con la leadership orizzontale.

<sup>19</sup> [www.imoitaly.com](http://www.imoitaly.com)

Coerentemente con l'approccio che si andava definendo, la modalità in cui hanno lavorato i *core group* sia nella prima fase che nella seconda è stata della stessa natura di quella proposta nei percorsi di sviluppo che si andavano sperimentando. Le competenze venivano assimilate durante il percorso in momenti riflessivi e di attribuzione di significato personale e organizzativo.

Gli ambiti di sperimentazione sono stati quindi di due tipi:

- come definire la natura dei processi adatti al cambiamento;
- quali competenze devono essere generate durante il percorso.

Le sperimentazioni mostravano quanto fosse necessario stimolare il collegamento tra le capacità umane di leggere le criticità organizzative in modo orientato ai bisogni del cliente, di condividerle con chi avrebbe dovuto realizzare il cambiamento, stimolandone il coinvolgimento e di quanto questo fosse connesso ad un proprio cambio di prospettiva nel modo di pensare e interagire con la realtà.

### 5.5 Metodi e strumenti

Il metodo di impostazione delle varie progettualità è stato comune:

1. identificare un gruppo di responsabili, mandatari delle innovazioni desiderate: si è interloquito rispetto alle finalità del progetto e/o rispetto alle criticità organizzative per identificare delle “domande di sviluppo” o prime aree di miglioramento;
2. identificare un gruppo di proprietari di processo o sviluppatori che avrebbero preso la responsabilità del cambiamento da realizzare o dei progetti da creare: fondamentale il loro percepirsi come soggetti agenti, leader di un cambiamento organizzativo e personale e attivatori delle persone che a vario titolo andavano coinvolgendo;
3. creare una infrastruttura di sviluppo, ossia un processo di tempo e ritmo nel quale le iniziative dei proprietari di processo potessero confluire nell'ambito delle decisionalità dei responsabili che così potevano accompagnare la realizzazione del nuovo e affiancare lo sviluppo delle competenze dei proprietari di processo mentre lavoravano anche sulle proprie.

I due gruppi svolgevano un percorso esplorativo e sperimentale delle innovazioni da realizzare, laddove la loro natura veniva definita strada facendo a partire da criticità riscontrate nel processo del cliente. Nel caso di progettualità di sviluppo locale e *placement* si definivano le finalità progettuali in termini di realizzabilità e di attori concreti, definendo il passaggio cruciale tra una programmazione a tavolino a un processo di realizzazione degli obiettivi: venivano in tal caso definiti i processi e relativi responsabili superando la logica delle attività, grazie alla focalizzazione sul beneficiario finale (cfr. Rizziato, 2007b; Rizziato & Melone, 2008a; 2010; Rizziato & Nemmo, 2013; Rizziato, Giachi & Nemmo, 2014).

Il percorso esplorativo e sperimentale è stato caratterizzato da alternanza ritmica tra: riflessione sulle criticità, prospezione e definizione di possibili azioni, riflessione a livello personale e organizzativo sui passi fatti e ri-orientamento di altri passi da realizzare.

Il percorso si caratterizzava per le seguenti tipologie di azioni:

- osservazioni delle criticità sulle quali si vuole intervenire dalla prospettiva del cliente/ beneficiario leggendo le organizzazioni (o i territori) in ottica evolutiva e biografica;
- formulazione di una domanda di sviluppo;
- esplorazione della domanda di sviluppo con la comunità lavorativa toccata dalla criticità e quindi dalla domanda e riformulazione-definizione di un piano di orientamento e esplorazione basato su passi e riflessione sui passi (chi contattare, cosa osservare e riflessioni su quanto incontrato a livello di mie criticità nei passi effettuati e criticità esterne);

- investigazione delle idee per innovare, decisione sulle persone da coinvolgere e definizione di un piano di sperimentazione (cosa innovare e con chi, tempi e ritmi, finalità);
- messa a regime delle innovazioni sperimentate (definire il piano di progettazione allargata).

Il percorso esplorativo e sperimentale si svolgeva alternando incontri di gruppo degli sviluppatori con il gruppo dei responsabili per definire eventuali vincoli, necessità e/o priorità.

Gli incontri erano anche occasione di definire criticità relazionali e i passi di sviluppo sul piano delle nuove modalità relazionali in ottica di leadership orizzontale.

Lo strumento di lavoro negli incontri è stato rappresentato da una serie di esercizi a gruppi miranti a definire i prossimi passi personali ed organizzativi, che si andavano poi sperimentando<sup>20</sup>.

Negli incontri riflessivi si chiedeva di estrarre l'apprendimento rispetto agli esercizi proposti e alle esperienze fatte sul campo, così si validava e allargava mano a mano il quadro delle competenze. In quelle sessioni si annotava la caratteristica dell'apprendimento e si caratterizzava la competenza, definendola nelle sintesi dei vari vissuti personali ed estrapolandone le caratteristiche di base.

Dal 2013 si sono iniziate ad usare nei progetti, delle schede di orientamento/esplorazione e di investigazione/ sperimentazione ed un diario delle competenze, in cui si chiedeva di documentare lo stato di sviluppo delle competenze definite e se ne emergevano altre, che i partecipanti ritenessero essenziali nel percorso.

## 5.6 I numeri del percorso di ricerca-azione

Il numero di persone e organizzazioni che hanno preso parte ai percorsi descritti precedentemente, rispetto alle varie tipologie progettuali viene riportato in sintesi nelle tabelle seguenti.

Persone in organizzazioni che hanno compiuto un percorso di Formazione-Sviluppo e leadership orizzontale nella propria organizzazione per almeno 6-8 mesi

	<b>Aziende private</b>	<b>Enti pubblici</b>	<b>No profit</b>	<b>Totale</b>			
<b>piccole</b>	33	55	15				
<b>medie</b>	105	30	90				
<b>multinazionali</b>	222						
<b>Totale</b>	<b>360</b>	<b>85</b>	<b>105</b>	<b>550</b>			

Persone che hanno preso parte in percorsi di Formazione-Sviluppo e leadership orizzontale in gruppi misti per almeno 6 mesi

<b>Percorsi di sviluppo</b>	<b>Progetti di placement</b>	<b>Progetti di sviluppo locale</b>	<b>Master</b>	<b>Totale</b>
40	95	125	47	<b>307</b>

<sup>20</sup> Vedi nota 8.

Progetti di *placement*: durata media 1 anno

Aziende coinvolte	Totale ragazzi coinvolti nelle prime fasi	Ragazzi che hanno fatto il percorso intero
95	190	95

Progetti di sviluppo locale: durata media 1 anno

Organizzazioni coinvolte	Totale persone attivate come leader orizzontali
95	125

Persone hanno preso parte a workshop di due/tre sessioni di Formazione-Sviluppo distanziate da circa 15 giorni, che hanno potuto sperimentare un passo nel contesto di lavoro e riflettere sulla esperienza, estrapolando un apprendimento personale

Pubblico	Privato	No profit	Totale
250	50	35	335

#### 5.7 La ricerca NPI-IMO International sulle metacompetenze della leadership orizzontale e gli atteggiamenti di propensione allo sviluppo

La ricerca azione per la definizione di TRASE e delle competenze alla base della leadership orizzontale si è avvalsa del quadro delle metacompetenza della leadership orizzontale e degli atteggiamenti di propensione allo sviluppo, elaborati dalla fondazione NPI<sup>21</sup> e successivamente IMO International<sup>22</sup> entrambe in collegamento con varie università olandesi (Erasmus, Rotterdam, Stenden, Leeuwarden, Hanze, Groningen).

La fondazione NPI ha avviato un interessante lavoro dal ricerca-azione dal 1994 al 2004 per trasformare le attività di formazione che facevano in varie organizzazioni nazionali e internazionali, in attività di sviluppo dei processi organizzativi.

È stata avviata una indagine sulle difficoltà del cambiamento e tre volte all'anno hanno creato delle sessioni speciali in cui 20 consulenti e ricercatori della fondazione si incontravano per riflettere sulle osservazioni delle cause che avevano portato al bloccare lo sviluppo.

Le osservazioni più evidenti sono state:

- le strategie definite dalle organizzazioni non vengono implementate con efficacia e si evidenziano molte difficoltà a realizzare nella pratica quanto pianificato;
- il linguaggio e gli atteggiamenti lavorativi tipici delle strutture verticali chiudono mentalmente le persone e non sono adatte al cambiamento;

<sup>21</sup> Fondata nel 1954 da B. C. J. Lievegoed, psichiatra e docente di Pedagogia sociale alla Università di Rotterdam, che ricevette il premio "Penna d'oro" per aver contribuito allo sviluppo culturale del suo paese. NPI ha lavorato a lungo con la ricerca azione per lo sviluppo organizzativo divenendo in Olanda punto di riferimento per le più grosse società, quali Philips, Stork, Shell, Unilever. Tra gli anni '70 e '80 un terzo delle società olandesi usavano per la formazione le idee sviluppate in NPI, nel cui contesto vennero create le idee sulla *lean organization*, oltre che la *Theory U*, poi proposta in modo esteso da Otto Scharmer (2017), e si sviluppò la ricerca su come generare processi organizzativi attivando le persone, che ha portato al concetto di *horizontal leadership*, ulteriormente sviluppato da Bekman (2010). Per approfondimenti su NPI vedi Rizziato (2010a).

<sup>22</sup> Creata nel 2005 da Bekman come sviluppo di NPI.

- non ci sono chiare responsabilità nel cambiamento e non si considera la biografia delle organizzazioni e delle persone, che ha invece un ruolo predominante in tale contesto;
- è fondamentale lavorare sul senso del cambiamento.

È emerso che la leadership è collegata alle persone e alla comunità lavorativa, è basata su qualità personali che si possono acquisire durante la vita e si identifica più in un processo che in un ruolo personale.

Per l'acquisizione di queste qualità serve un atteggiamento di propensione allo sviluppo in termini di volontà di acquisire nel corso della vita nuove forme di gestione di sé nella direzione di una leadership del cambiamento. Non si tratta quindi di competenze tecniche, ma sostanziate da un atteggiamento di volontà di crescita personale, senza il quale è difficile sostenere altri nel loro sviluppo.

In base a queste ed altre considerazioni dei gruppi di ricerca azione hanno ricercato ed identificato quali nuove capacità dovessero esprimere i responsabili del cambiamento e quali aspetti della leadership avrebbero potuto favorire una leadership efficace.

Sono state definite 4 qualità di base per la leadership orizzontale, ulteriormente elaborate da Bekman<sup>23</sup> (2010) e validate con un questionario nell'ambito della rete internazionale IMO.

Il questionario è stato sottoposto a circa 450 manager e lavoratori in organizzazioni di differenti dimensioni, e in vari paesi tra cui l'Italia, in un approccio di valutazione a 360 gradi: come il manager percepiva se stesso in base a queste 4 qualità e come i suoi collaboratori lo percepivano rispetto alle stesse qualità. È stato quindi sia uno strumento di validazione delle 4 qualità identificate in NPI, che uno strumento di riflessione sulla auto percezione rispetto alla percezione esterna.

Si riporta in appendice il questionario, che declina ognuna delle 4 qualità in rispettivi specifici 4 item, con alcuni esempi applicativi. La ricerca di Bekman evidenziava un forte scollamento delle auto percezione rispetto alla percezione dei collaboratori. È diventato quindi uno strumento di auto sviluppo molto apprezzato dai partecipanti alla ricerca.

I risultati sono stati pubblicati in articoli e libri (Bekman, 2007; 2010). Il testo di Adriaan Bekman, *Kernkwaliteiten van Leidinggeven Het horizontale perspectief* del 2006, (*Le qualità chiave della leadership in una prospettiva orizzontale*), è stato considerato uno dei più innovativi testi sulla leadership nell'ambito della ricerca olandese di quegli anni. Successivamente Bekman (2018) ha focalizzato 9 "core skills for horizontal organizing", che abbiamo definito "atteggiamenti di propensione allo sviluppo" e che consideriamo parte del quadro generale di competenze del leader orizzontale, come precedentemente proposto e ulteriormente descritto nel Working Paper Ircres13/2018 (Rizziato & Nemmo, 2018).

## 6 CONCLUSIONI

Questo lungo percorso di ricerca azione vede un momento conclusivo con la presentazione del metodo TRASE e le competenze che ne vengono generate. Queste competenze sono state descritte in dettaglio e contestualizzate in un quadro internazionale nel working paper n.13 Ircres (Rizziato, Nemmo 2018).

Al fine di avere una valutazione complessiva e contestualizzata del lavoro svolto, si è deciso di sottoporre il lavoro sviluppato a valutazione esterna. La scelta necessitava di una professionalità accademica in grado di tenere insieme tanto le competenze relative alla progettazione e valutazione della formazione in età adulta, quanto quelle inerenti le teorie della complessità e l'approccio sistemico, con particolare background nel campo della ricerca di nuovi quadri interpretativi intorno al tema delle connessioni, nello sviluppo personale, tra riflessività ed "azione".

---

<sup>23</sup> Docente di sviluppo organizzativo in varie università olandesi.



Il profilo individuato è stato quello di Antonia Chiara Scardicchio, prof. aggr. e ricercatrice presso l'Università degli Studi di Foggia<sup>24</sup>, che ha effettuato uno studio e ricerca sull'efficacia dei percorsi di Formazione-Sviluppo e TRASE, riportandone i risultati nel working paper *Complessità delle organizzazioni, complessità della formazione. Report di studio qualitativo ed analisi ermeneutica del Modello TRASE – Ircres/CNR-IMO, Ircres 1/2019*<sup>25</sup>.

In sinergia con altri partner, accademici e professionali, rimane costantemente aperta la ricerca sulle competenze di sviluppo sistemico evolutivo, soprattutto riguardo alle metodologie atte a generarle, oltre a quelle già identificate e sperimentate, per trovare modalità sempre più efficaci a sostegno del senso dello sviluppo personale e socio-organizzativo nel lavoro.

## 7 BIBLIOGRAFIA

- Argyrys, C., Schon, D. A. (1998). *Apprendimento organizzativo*. Milano: Guerini e Associati.
- Assaggioli, R. (1977). *L'atto di volontà*. Roma: Astrolabio.
- Baetson, G. (1974). *Verso un'ecologia della mente*. Milano: Adelphi.
- Bekman, A. (2006) *Kernkwaliteiten van Leidinggeven Het horizontale perspectief*. Auflage (NL): Gorcum B.V., Koninklijke van.
- Bekman, A. (2007). *The methodology of evidential*. In J. J. Boonstra & L. Caluwè (2007), *Intervening and Changing: Looking for Meaning in Interactions* (pp. 29–45). New York: Wiley.
- Bekman, A. (2010). *The horizontal leadership book*. Berlin: Alertverlag.
- Bekman, A. (2014). *Inside the change*. Berlin: Alertverlag.
- Bekman, A. (2017). *The human creation*. Berlin: Alertverlag.
- Bekman, A. (2018). *Horizontal organizing*. Berlin: Alertverlag.
- Boonstra, J. & Caluwè, L. (2007). *Intervening and Changing: Looking for Meaning in Interactions*. New York: Wiley.
- Boulding, K. (1956). General Systems Theory: The Skeleton of Science. *Management Science*, 2(3), 197–208.
- Bruner, J. (1996). *The Culture of Education*. Trad. it. *La cultura dell'educazione*. Milano: Feltrinelli, 2000.
- Bradbury, H., Mirvis, P., Neilsen, E., & Pasmore, W. (2008). *Action research at work: creating the future following the path from Lewin*. In Reason, H. & Bradbury, P. (2008). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (pp. 77–92). Thousand Oaks: Sage.
- Capra, F., & Lisi, P.L. (2014). *Vita e natura, una visione sistemica*. Roma: Aboca Edizioni.
- Cepollaro, G. (2012). Recensione su: Rizziato, E. (2010). *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro*. Milano: FrancoAngeli. *Educazione Sentimentale*, rivista di psicosocioanalisi diretta da Giuseppe Varchetta.
- Ceruti, M. (2015). *La fine dell'onniscienza*. Roma: Studium.
- Ceruti, M. (2017). *Il tempo della complessità*. Milano: Raffaello Cortina.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dewey, J. (1933). *How We Think*. New York: Heat.
- Del Lungo, S. (2008). *Formazione intervento e Formazione-Sviluppo dell'uomo e della organizzazione*. Disponibile da <http://www.studiostaff.it/Pubb/formazioneintervento.pdf>
- Del Lungo, S. (2010). *Un cammino attraverso la formazione lungo sessant'anni*. Disponibile da <http://www.studiostaff.it/Pubb/cammino2.pdf>
- Demetrio, D. (2003). *L'età adulta. Teorie dell'identità e pedagogie dello sviluppo*. Roma: Carocci.
- Dirkx, J.M. (2016). Meditazioni e riflessioni su significato, contest e processo dell'apprendimento trasformativo. Un dialogo tra John M. Dirkx e Jack Mezirow. In J. Mezirow. *La teoria dell'apprendimento trasformativo. Imparare a pensare come un adulto*. Milano: Raffaello Cortina.

<sup>24</sup> Docente di Progettazione e valutazione dei sistemi educativi e formativi all'Università di Foggia e ricercatrice in pedagogia sperimentale.

<sup>25</sup> Il suo lavoro di ricerca e studio è iniziato nel 2012 ed è confluito successivamente in un'associatura a CNR-Ircres.

- Hosking, D. M., & Morley, I. E. (1991). *A Social Psychology of Organizing*. Harlow: Prentice Hall.
- Kelly, G. (2004). *La psicologia dei costrutti personali*. Milano: Raffaello Cortina (titolo originale: *The Psychology of Personal Constructs*, 1955).
- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (1994). *Evaluating Training Programs*, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Knoles, M. S. (1996). *La formazione degli adulti come autobiografia*. Milano: Raffaello Cortina.
- Knoles, M. (1973). *Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia*. Milano: FrancoAngeli.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Lewin K. (1972). *I conflitti sociali*. Milano: FrancoAngeli.
- Lievegoed, B. C. J. (1973). *Developing Organisation*. Londra: Tavistock. (trad. it. *Verso nuove strutture organizzative. Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro*. Alassio: Natura e Cultura, 2001).
- Lievegoed, B. C. J. (1979). *Phases, Crisis and Development in the Individual*. Londra: Rudolf Steiner Press (trad. it. *Crisi biografiche, l'evoluzione dell'uomo tra giovinezza ed anzianità*, Alassio: Natura e cultura, 1998).
- Luhmann, T. (2001). *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*. Bologna: Il Mulino.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row (trad. it *Motivazione e personalità*. Roma: Armando, 1973).
- Maslow, A. (1978). *Verso una psicologia dell'essere*. Roma: Astrolabio Ubaldini.
- Maturana, H. & Varela, F. (2001). *Autopoiesi e cognizione*. Venezia: Marsilio ed.
- Mezirow, J. (2003). *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza ed il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*. Milano: Raffaello Cortina.
- Mori, L., & Varchetta, G. (2012). *Le organizzazioni che curano*. Milano: FrancoAngeli.
- Morin, H. (1989). *La conoscenza della conoscenza*. Milano: Feltrinelli.
- Morin, H. (1993). *Introduzione al pensiero complesso*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Morin, H. (2002). *Il metodo 5: L'identità umana*. Milano: Raffaello Cortina.
- Morin H. (2017). Prefazione. In M. Ceruti (2017). *Il tempo della complessità* (pp. VII-X). Milano: Raffaello Cortina.
- Novara, F. (2004). Si può guarire l'organizzazione?. *Itinerari d'impresa: management diritto formazione*. Primavera-estate. Soveria Mannelli: Rubbettino, disponibile su: <http://www.aislonline.org/Portals/0/Download/Novara-1.pdf>
- Novara, F., Rozzi, R., & Garruccio, R. (2005). *Uomini e lavoro all'Olivetti di Adriano*. Milano: Mondadori.
- Novara, F., & Sarchielli, G. (1996). *Fondamenti di Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Parsons, T. (1991). *The Social System*. Londra: Routledge.
- Novara, F. (2010). *Le ragioni del progetto*. In E. Rizziato (2010a). *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*. Milano: FrancoAngeli.
- Pardo Del Val, M., Fuentes, C.M., & Dobon, S.R. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Journal of Management & Strategy*, 50, 1843–1860.
- Reason, P., & Braddbury, H. (2001, 2008, 2015). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Rizziato, E. (2007a). Parte III: Progettazione delle condizioni di apprendimento nelle Grandi Imprese, CapII: Scenario, casi di studio e riferimenti teorici (Lo scenario italiano; Lo scenario europeo). Fondimpresa. *Guida alla formazione continua. I piani formativi nelle grandi imprese*. Milano: FrancoAngeli, 202–221.
- Rizziato, E. (2007b). *Progetto speciale logistica dell'Ice per il distretto della sedia di Manzano. Come coagulare l'interesse di un gruppo di aziende per formare un nucleo di sviluppo nel distretto: un approccio innovativo per focalizzare i temi chiave e le criticità* (Rapporto Tecnico CNR-Ceris10). Torino: CNR-CERIS, Istituto di ricerca sull'impresa e sullo sviluppo. Disponibile da <http://www.byterfly.eu/islandora/object/librib:378468#mode/2up>
- Rizziato, E. (2008a). Favorire lo sviluppo delle persone e delle organizzazioni: un'esperienza nel Mezzogiorno. In Comunitas 2002. *La realtà dell'utopia. L'attualità di Adriano Olivetti*, 48–50, Milano: FrancoAngeli.

- Rizziato, E. (2008b). Motivazione e sviluppo organizzativo. In *Comunitas 2002. La realtà dell'utopia. L'attualità di Adriano Olivetti* (pp. 74-82). Milano: FrancoAngeli.
- Rizziato, E. (2010a). *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*. Milano: FrancoAngeli.
- Rizziato, E. (2010b). *La formazione sviluppo per la creazione di comunità lavorative* (Working Paper Ceris-CNR 3) Torino: CNR-CERIS, Istituto di ricerca sull'impresa e sullo sviluppo. Disponibile da <http://www2.ceris.cnr.it/ceris/workingpaper/abstract/wp2010-03.htm>
- Rizziato, E. (2011). Sviluppo organizzativo e leadership orizzontale. *Leadership & Management*, 1, pp. 71-74.
- Rizziato, E. (2012). *Come ripensare oggi l'Olivetti di Adriano. Inchiesta*, aprile. Disponibile da [www.inchiestaonline.it](http://www.inchiestaonline.it)
- Rizziato, E. (2014a). *Un approccio innovativo allo sviluppo organizzativo e alla motivazione: la formazione-sviluppo*. *Formazione&Cambiamento*, 82. Disponibile da <http://www.formez.it/notizie/un-approccio-innovativo-allo-sviluppo-organizzativo-e-alla-motivazione-la-formazione-sviluppo>
- Rizziato, E. (2014b). *La ricerca azione: un approccio per comprendere ed interagire con i processi delle dinamiche socio-economiche* (CNR-CERIS Working Paper 26). Roma: National Research Council of Italy - Institute for Economic Research on Firm and Growth. Disponibile da [http://www.ceris.cnr.it/ceris/workingpaper/2014/WP\\_26\\_RIZZIATO.pdf](http://www.ceris.cnr.it/ceris/workingpaper/2014/WP_26_RIZZIATO.pdf)
- Rizziato, E. (2017). *Horizontal organization and leadership: a generative approach for an ethic Development in complex systems* Book of proceedings conferenza internazionale Euromed, Roma, disponibile su <http://www.emrbi.org/bop2017.pdf>
- Rizziato, E. (2018a). *Patologie organizzative e possibilità di risanamento: la leadership orizzontale e la prospettiva sistemico evolutiva*, *Rivista Riflessioni sistemiche di AIEMS* (Associazione Italiana Epistemologie e Metodologie sistemiche), 67-88 disponibile da: [http://www.aiems.eu/files/rs18\\_-\\_copertina\\_prefazione\\_indice.pdf](http://www.aiems.eu/files/rs18_-_copertina_prefazione_indice.pdf)
- Rizziato, E. (2018b). Che immagine abbiamo dell'essere umano e dell'organizzazione. Come generare il futuro. In Palma, A., Canuti, L., & Spulcioni, G. *L'uomo al centro del futuro*. Milano: FrancoAngeli, 78-91.
- Rizziato, E. (2018c). Leadership e ritmo: il prossimo passo per muovere la complessità umana e organizzativa verso il futuro con MOVCORE. In Palma, A., Canuti, L., & Spulcioni, G. *L'uomo al centro del futuro*. Milano: FrancoAngeli, 123-126.
- Rizziato, E., Giachi, L., & Nemmo, E. (2014). *Progetto second chance school: una proposta di innovazione nei tirocini per la scuola superiore* (Rapporto Tecnico CNR-Ceris 54). Torino: CNR-CERIS, Istituto di ricerca sull'impresa e sullo sviluppo. Disponibile da [http://www.ceris.cnr.it/ceris/rt/rt\\_54.pdf](http://www.ceris.cnr.it/ceris/rt/rt_54.pdf)
- Rizziato, E., & Mazzei, T. (2013). *Può un'organizzazione svilupparsi attraverso l'arte sociale? La proposta dell'euritmia sociale come arte del movimento per la generazione di nuove competenze*. Disponibile da [www.formazioneesperienziale.it](http://www.formazioneesperienziale.it)
- Rizziato, E., Marziali, B. & Melone, P. (2007). *Sviluppo locale e leadership. Una proposta metodologica* (Working Paper Ceris-CNR 8/2007). Torino: CNR-CERIS, Istituto di ricerca sull'impresa e sullo sviluppo. Disponibile da [http://www.ceris.cnr.it/ceris/workingpaper/2007/WP\\_08\\_07\\_RIZZIATO.pdf](http://www.ceris.cnr.it/ceris/workingpaper/2007/WP_08_07_RIZZIATO.pdf)
- Rizziato, E., & Melone, P. (2008a). *Documentazione di sintesi dei processi di sviluppo locale avviati e sviluppati dal progetto Pit Promos Area siciliana delle Madonie* (Rapporto Tecnico CNR-Ceris 22). Torino: CNR-CERIS, Istituto di ricerca sull'impresa e sullo sviluppo. Disponibile da <http://www.byterfly.eu/islandora/object/librib:378721#mode/2up>
- Rizziato, E., & Melone, P. (2008b). *L'approccio allo sviluppo locale di Adriano Olivetti I Centri Comunitari* (Rapporto Tecnico CNR-Ceris 23). Torino: CNR-CERIS, Istituto di ricerca sull'impresa e sullo sviluppo. Disponibile da <http://www.byterfly.eu/islandora/object/librib:378654#mode/2up>
- Rizziato E., & Melone P. (2010). *Progetto E.P.I. per la formazione di Esperti in Processi Innovativi delle Organizzazioni e del Territorio: Sperimentazione di un modello efficiente di transizione Università-Imprese. Progetto FIXO Azione 3 Ministero del Lavoro e delle Politiche*

- Sociali*. (Rapporto Tecnico CNR-Ceris 32). Torino: CNR-CERIS, Istituto di ricerca sull'impresa e sullo sviluppo. Disponibile da <http://www.byterfly.eu/islandora/object/librib:379629#mode/2up>
- Rizziato, E. & Nemmo, E. (2012a). *L'etica dello sviluppo organizzativo e la responsabilità sociale delle organizzazioni: punti di arrivo, criticità e proposte nel contesto italiano e internazionale* (Working paper CNR-Ceris 11/2012). Torino: CNR-CERIS, Istituto di ricerca sull'impresa e sullo sviluppo. Disponibile da [http://www.ceris.cnr.it/index.php?option=com\\_content&task=view&id=109&Itemid=64](http://www.ceris.cnr.it/index.php?option=com_content&task=view&id=109&Itemid=64)
- Rizziato, E. & Nemmo, E. (2012b). *Un quadro internazionale, europeo ed italiano sulla responsabilità sociopersonale delle organizzazioni con focus sull'etica dello sviluppo organizzativo* (Rapporto Tecnico CNR-Ceris 40). Torino: CNR-CERIS, Istituto di ricerca sull'impresa e sullo sviluppo. Disponibile da <http://www.byterfly.eu/islandora/object/librib:380513#mode/2up>
- Rizziato, E. & Nemmo, E. (2013). *Progetti Orma e Sapil: la formazione-sviluppo per un placement universitario innovativo e la generazione di nuove competenze* (Rapporto Tecnico CNR-Ceris 50). Torino: CNR-CERIS, Istituto di ricerca sull'impresa e sullo sviluppo. Disponibile da [http://www.ceris.cnr.it/ceris/rt/RT\\_50.pdf](http://www.ceris.cnr.it/ceris/rt/RT_50.pdf)
- Rizziato, E., & Nemmo, E. (2018). *Competenze di sviluppo sistemico evolutivo per la leadership e le organizzazioni orizzontali* (CNR-IRCrES Working Paper 13/2018). Torino: CNR-Ircres, Istituto di ricerca per la crescita economica sostenibile. Disponibile da [http://www.ceris.cnr.it/index.php?option=com\\_content&task=view&id=109&Itemid=64](http://www.ceris.cnr.it/index.php?option=com_content&task=view&id=109&Itemid=64)
- Scardicchio, A. C. (2011). *Adulti in gioco*. Bari: Stilo editrice.
- Scharmer, O. (2017). *Teoria U. I fondamentali*. Milano: Guerini Next.
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Senge, P. M., Jaworski, J., Scharmer, O., & Flowers, B. S. (2005). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations and Society*. Londra: Nicholas Brealey Publishing.
- Senge, P., & Scharmer, O. (2001). Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants and Researchers. In P. Reason & H. Bradbury (cur.), *Handbook of action research: participative inquiry and practice* (pp. 238–249). Londra: Sage.
- Varela, F. (1992). *Un know how per l'etica*. Milano: Laterza.
- Vygotskij L. S. (1962). *Pensiero e linguaggio*. Firenze: Giunti Barbera.
- Vygotskij L. S. (1978). *Il processo cognitivo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Von Foster, H. (1991). Through the Eyes of the Other. In F. Steier (cur.). *Research and Reflexivity* (pp. 63–75), Londra: Sage.
- Weick K.E. (1997). *Senso e significato dell'organizzazione*. Milano: Raffaello Cortina.
- Zojanc, A. (1999). Goethe and the Phenomenological Investigation of Consciousness. In S. R. Hameroff (cur.). *Toward a Science of Consciousness III*. MA: MIT Press. Disponibile da <http://www.arthurzajonc.org/publications/goethe-and-the-phenomenological-investigation-of-consciousness/>
- Zajonc, A. (2008). *Meditation As Contemplative Inquiry: When Knowing Becomes Love*. Lindisframe Press.
- Zojanc, A., & Seamon, D. (1988). *Goethe's way of science: a phenomenology of nature*. New York: State University of New York Press.

## 8 APPENDICE

**360\* research on horizontal leadership: examples**

In the context of our horizontal leadership research we use a questionnaire of 16 questions. For each key quality of horizontal leadership we use 4 questions that each show a specific aspect of these horizontal leadership qualities.

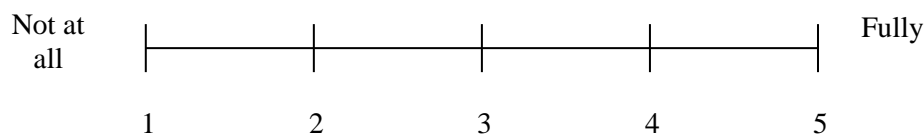
These four qualities are:

- Steering in the work and development processes,
- Coaching the learning process,
- Inspiring with a vision,
- Confronting and making interventions in the process.

*The 16 questions:*

- 1) I make choices for my organisation that make a difference
- 2) I learn from my companions
- 3) I can imagine the future and together with my employees go for it
- 4) I stop directly the process when things do not work out
- 5) I support my employees by taking clear standpoints on critical issues
- 6) Listening is an art I really perform
- 7) I can inspire others to follow a challenging goal
- 8) I am not afraid to confront the other
- 9) I create optimal conditions for my employees to work in
- 10) I am always looking for the next development step for my unit
- 11) I love to dialogue with others on ideas that make sense for my unit
- 12) I am happy to set the boundaries
- 13) I create the process that make things happen
- 14) I stimulate others to make a learning step
- 15) I can stimulate the other to create a dream on the future
- 16) I am not afraid to cut projects

The scale for scoring



1 \_\_\_ 5 \_\_\_ 9 \_\_\_ 13 \_\_\_ : add numbers = \_\_\_ divide through 4= \_\_\_ Steering

2 \_\_\_ 6 \_\_\_ 10 \_\_\_ 14 \_\_\_ : add numbers = \_\_\_ divide through 4= \_\_\_ Coaching

3 \_\_\_ 7 \_\_\_ 11 \_\_\_ 15 \_\_\_ : add numbers = \_\_\_ divide through 4= \_\_\_ Inspiring

4 \_\_\_ 8 \_\_\_ 12 \_\_\_ 16 \_\_\_ : add numbers = \_\_\_ divide through 4= \_\_\_ Intervening

These questions are presented in a 360\* analyses to the leader himself, four co-workers, two colleagues and the boss of the leader. The participants/respondents can calculate their scores themselves and give them to the leader. The leader can use a coaching dialogue with the process owner for interpreting the results and the striking differences in how the others value the key qualities of this leader. The leader can start a dialogue with the others, preferably in a group dialogue. My vision is that if there is a greater difference then 1 point it is worth while looking into this aspect. The best way to use the results is to see the four qualities in relation to each other. There is no one best way to which the leader can compare his score. It is more important to look into the differences of the different respondents and try to understand what this means for the leadership practice.

*An example.*

A leader scores 4,5 for coaching himself and this expresses his attention for this quality coaching his workers in the learning process. The co-workers score 2,5, the colleagues score 3 and the boss scores 4,8. The leader can investigate the meaning of these different scores. It seems to be that there are differences in view on this quality. One can go into more detail looking at the 4 questions on coaching. Through dialoguing with the others the leader can find out what created the differences in view. This can lead to a specific intention of the leader and helps him to come to a next development step in his horizontal leadership.

The practice shows the fruitfulness of this research for individual leaders, certainly when it is done in the context of an organisation development process in the company.

We will illustrate this with two cases.

*The results of a pharmaceutical company*

In a pharmaceutical company the team leaders and department heads research their horizontal leadership qualities. After they have analysed the results individually they have spoken together about the results, how to interpret them and what could be the next step in developing these qualities. Four scores of four leaders illustrate the kind of picture they see.

	LR 1	CO	WO	BO	LR 2	CO	WO	BO
Steering	3,25	4,25	3,8	3,75	4,0	4,25	3,9	4,5
Coaching	3,75	4,5	3,5	3,5	3,75	3,75	3,5	5,0
Inspiring	3,75	4,0	3,4	3,5	4,5	4,0	3,5	4,5
Intervening	3,0	4,1	3,5	3,75	2,75	4,0	3,75	4,25

	LR 3	CO	WO	BO	LR 4	CO	WO	BO
Steering	3,5	4,4	4,4	3,75	3,75	4,5	3,9	4,0
Coaching	3,75	4,5	4,5	4,0	3,75	4,75	4,0	4,75
Inspiring	4,25	3,9	4,1	4,0	3,75	4,25	4,6	4,25
Intervening	3,75	5	4,0	2,75	3,25	3,75	3,4	4,25

LR=leader CO=colleague WO=workers BO=boss

In the dialoguing between one leader and his respondents it was observed that the leader had a more positive view on his qualities than the workers of this leader. In another case the leader saw himself as steering and inspiring but not really intervening while the workers responded in the opposite way.

*The results of a leadership research process in a Brazilian agricultural company.*

	LR	WO		LR	WO		LR	WO	
Steering		3,75	4,1		4,0	4,0		3,75	4,25
Coaching	4,0	3,5		3,25	3,75		3,25	4,4	
Inspiring	3,5	4,5		3,25	4,25		3,0	4,0	
Intervening	2,75	4,5		2,0	4,5		3,25	4,4	
	LR	WO		LR	WO		LR	WO	
Steering	4,0	4,0		3,75	3,75		3,5	4,25	3,25 4,0
Coaching	4,5	4,75		3,25	3,75		3,5	4,5	3,75 4,5
Inspiring	4,25	5,0		3,25	3,75		3,25	4,5	3,5 4,25
Intervening	3,25	4,5		2,75	4,0		2,25	4,25	2,75 4,0

LR=Leader WO=worker

In this organisation it was striking for the directors to see that they had scored the key qualities less strong then the co-workers had scored them. Intervening was something they did not like to do but the workers saw them as strong on this point.

The use of these 360\* analyses is stronger when it is integrated in a research and development programme in which leaders try to figure out how their horizontal leadership is working and how they can improve the leadership qualities and balance them in the right way. It can be that for instance intervening is too strong and is combined with little coaching of the workers. This could be better balanced. The leaders can explore the horizontal leadership space and widen their repertoire for working in that space.



### IMO Leadership questionnaire

#### 1) I make choices for my organisation that make a difference



#### 2) I learn from my companions



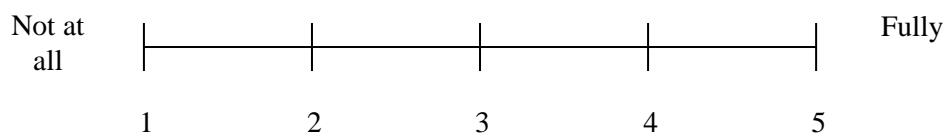
#### 3) I can imagine the future and together with my employees go for it



#### 4) I stop directly the process when things do not work out



#### 5) I support my employees by taking clear standpoints on critical issues



#### 6) Listening is an art I really perform

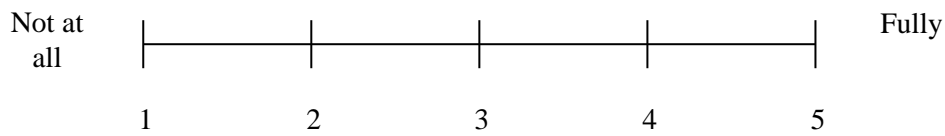


#### 7) I can inspire others to follow a challenging goal





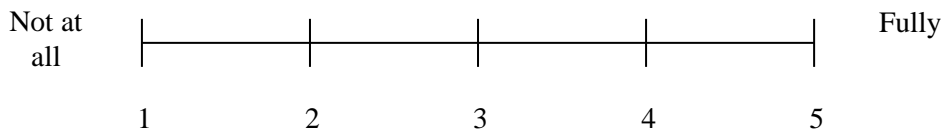
**8) I am not afraid to confront the other**



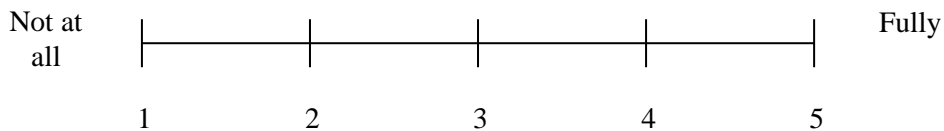
**9) I create optimal conditions for my employees to work in**



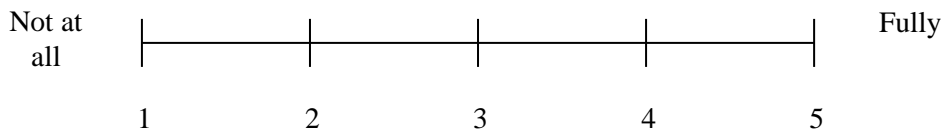
**10) I am always looking for the next development step for my unit**



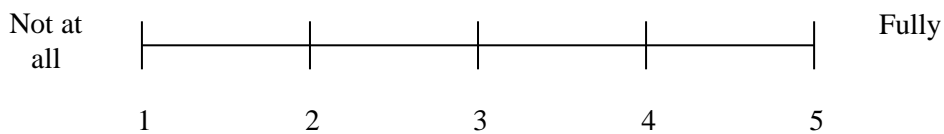
**11) I love to dialogue with others on ideas that make sense for my unit**



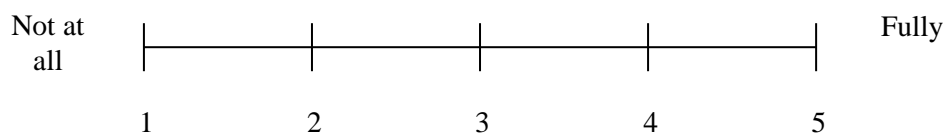
**12) I am happy to set the boundaries**



**13) I create the process that make things happen**



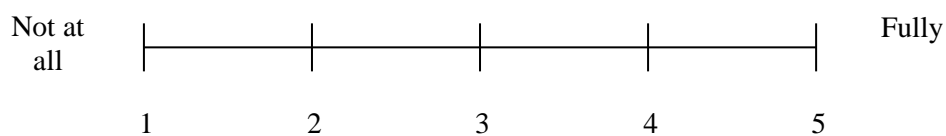
**14) I stimulate others to make a learning step**



**15) I can stimulate the other to create a dream on the future**



**16) I am not afraid to cut projects**



**Evaluation:**

1 \_\_\_ 5 \_\_\_ 9 \_\_\_ 13 \_\_\_: add numbers = \_\_\_ divide through 4= \_\_\_ Steering

2 \_\_\_ 6 \_\_\_ 10 \_\_\_ 14 \_\_\_: add numbers = \_\_\_ divide through 4= \_\_\_ Coaching

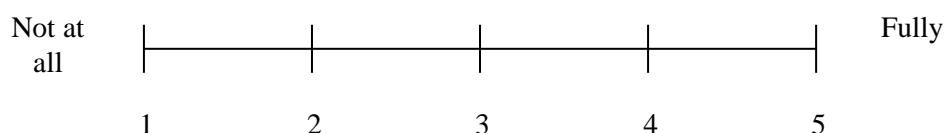
3 \_\_\_ 7 \_\_\_ 11 \_\_\_ 15 \_\_\_: add numbers = \_\_\_ divide through 4= \_\_\_ Inspiring

4 \_\_\_ 8 \_\_\_ 12 \_\_\_ 16 \_\_\_: add numbers = \_\_\_ divide through 4= \_\_\_ Intervening



**IMO Leadership questionnaire for the employees, colleagues, bosses**

**1) He/She makes choices for his/her organisation that make a difference**



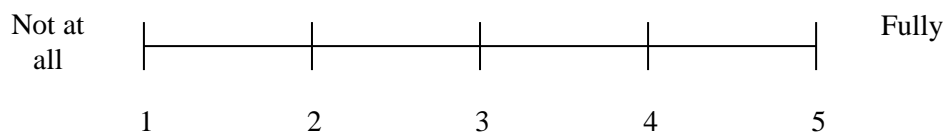
**2) He/She learns from his/her companions**



**3) He/She can imagine the future and together with his/her employees go for it**



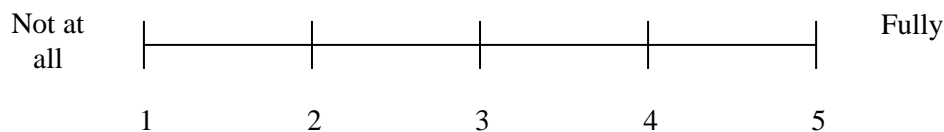
**4) He/She stops directly the process when things do not work out**



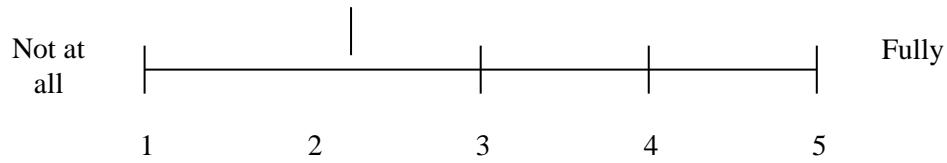
**5) He/She supports his/her employees by taking clear standpoints on critical issues**



**6) Listening is an art he/she really performs**



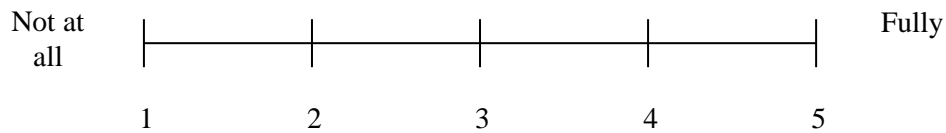
**7) He/She can inspire others to follow a challenging goal**



**8) He/She is not afraid to confront the other**



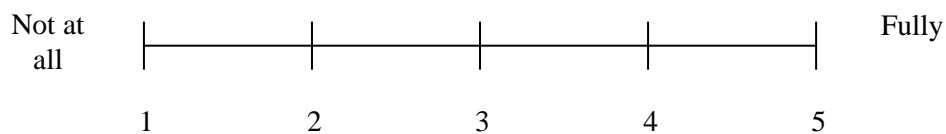
**9) He/She creates optimal conditions for his/her employees to work in**



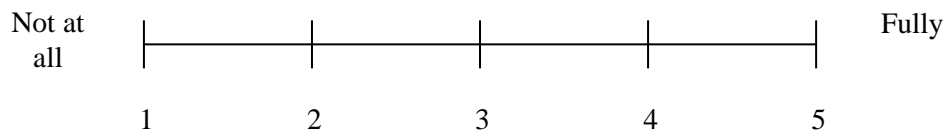
**10) He/She is always looking for the next development step for his/her unit**



**11) He/She loves to dialogue with others on ideas that make sense for his/her unit**



**12) He/She is happy to set the boundaries**



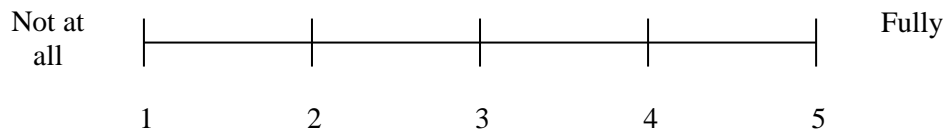
**13) He/She creates the process that make things happen**



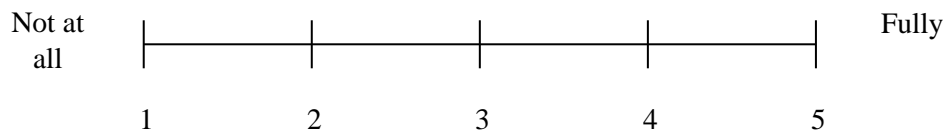
**14) He/She stimulates others to make a learning step**



**15) He/She can stimulate the other to create a dream on the future**



**16) He/She is not afraid to cut projects**



1 \_\_\_ 5\_\_\_ 9\_\_\_ 13\_\_\_: add numbers = \_\_\_ divide through 4=\_\_\_ Steering

2 \_\_\_ 6\_\_\_ 10\_\_\_ 14\_\_\_: add numbers = \_\_\_ divide through 4=\_\_\_ Coaching

3 \_\_\_ 7\_\_\_ 11\_\_\_ 15\_\_\_: add numbers = \_\_\_ divide through 4=\_\_\_ Inspiring

4 \_\_\_ 8\_\_\_ 12\_\_\_ 16\_\_\_: add numbers = \_\_\_ divide through 4=\_\_\_ Intervening

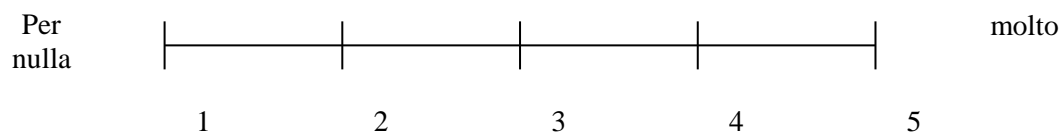


### Questionario sulla leadership orizzontale per responsabili

1) **Faccio scelte per la mia organizzazione che creano differenze reali**



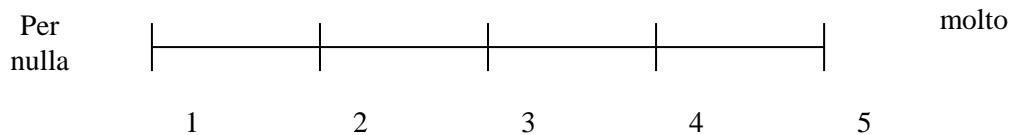
2) **So apprendere dai colleghi**



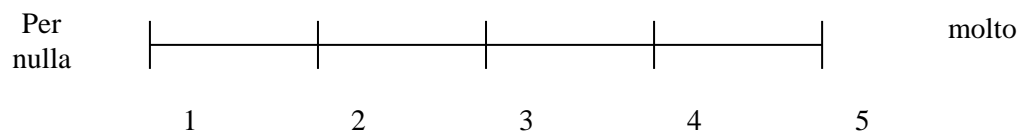
3) **Riesco ad avere immagini per il futuro e con i miei collaboratori indirizzarmi verso una loro concretizzazione**



4) **Blocco direttamente un processo quando le cose non vanno bene**



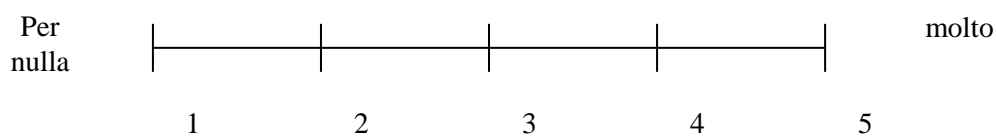
5) **Supporto i miei collaboratori prendendo chiare posizioni sulle questioni critiche**



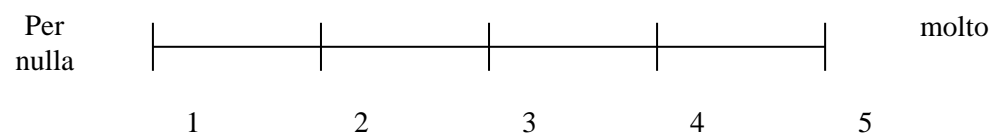
6) **L'ascolto è un'arte che esercito realmente**



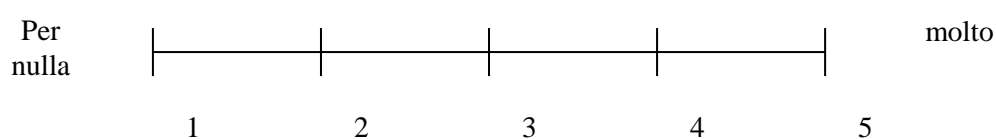
**7) Sono in grado di ispirare altri a perseguire obiettivi che li mettono alla prova**



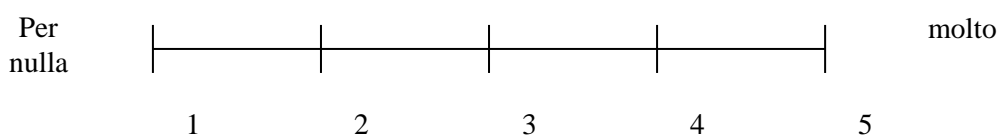
**8) Non sono preoccupato di avere confronti con altri**



**9) So creare condizini ottimali per il lavoro dei miei collaboratori**



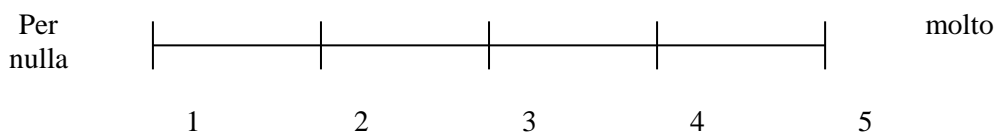
**10) Sono sempre alla ricerca di un prossimo passo di sviluppo per la mia unità di lavoro**



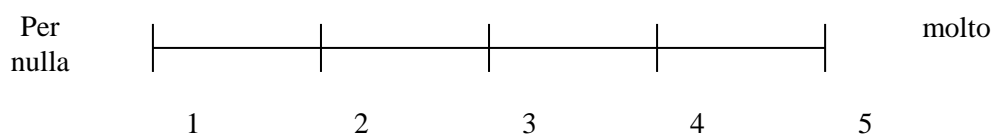
**11) Amo dialogare con altri su idee che danno significato alla mia unità di lavoro**



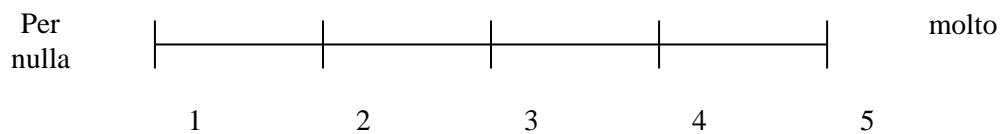
**12) Sono contento quando devo stabilire confini**



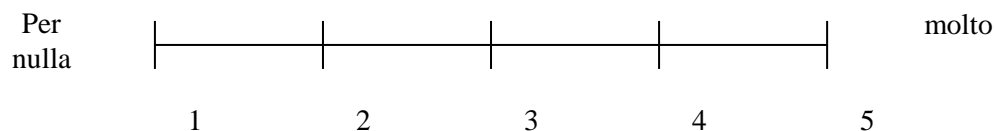
**13) Sono in grado di creare un processo che porta alla realizzazione di passi definiti**



**14) So stimolare gli altri a fare passi di apprendimento personale**



**15) So stimolare gli altri a creare un sogno sul futuro**



**16) Non sono preoccupato di tagliare progetti**



**Valutazione:**

1 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ 13 \_\_\_\_\_ : somma i numeri = \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 14 \_\_\_\_\_ : somma i numeri = \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_ 11 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ : somma i numeri = \_\_\_\_\_

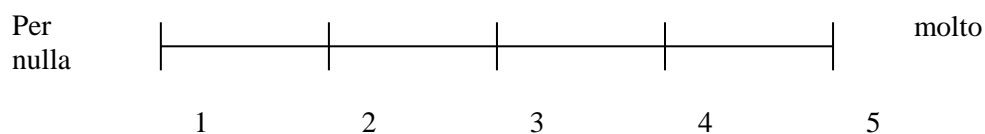
4 \_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 16 \_\_\_\_\_ : somma i numeri = \_\_\_\_\_



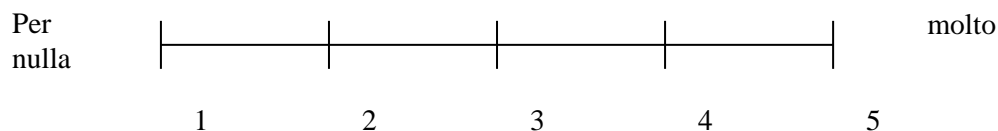


### Questionario IMO sulla leadership orizzontale per impiegati, colleghi, capi

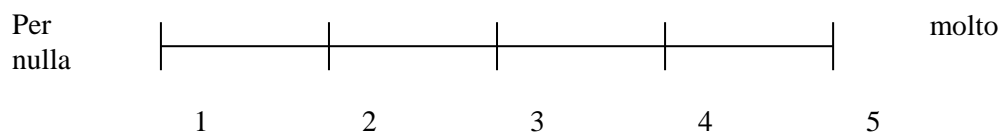
- 1) Lui/lei effettua scelte per la sua organizzazione che hanno un impatto sostanziale e portano a cambiamenti reali?



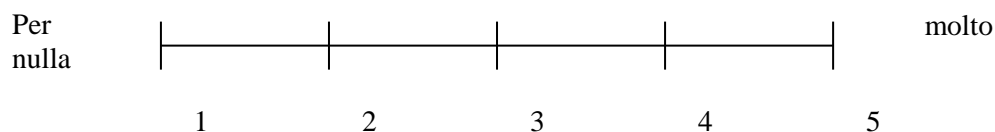
- 2) Lui/lei è in grado di apprendere dai colleghi?



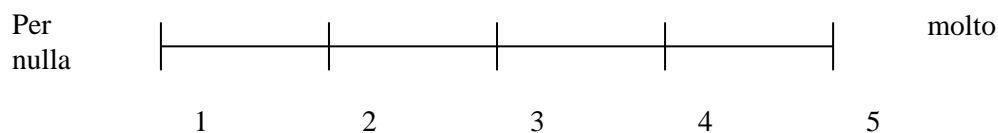
- 3) Lui/lei è in grado di immaginare scenari futuri ed insieme ai collaboratori muoversi in quella direzione?



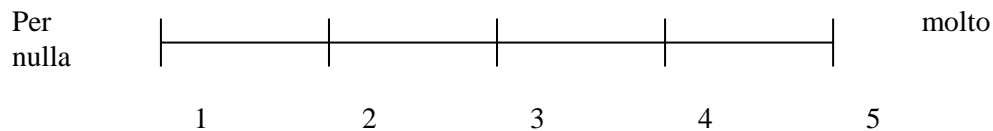
- 4) Lui/lei interviene bloccando un processo quando qualche cosa non va?



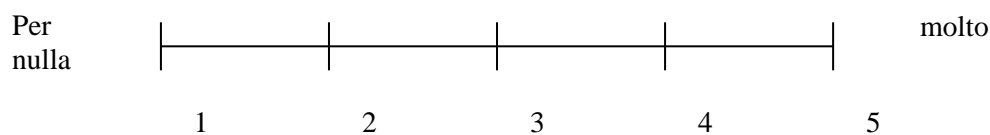
- 5) Lui/lei supporta i collaboratori prendendo posizioni chiare su argomenti critici?



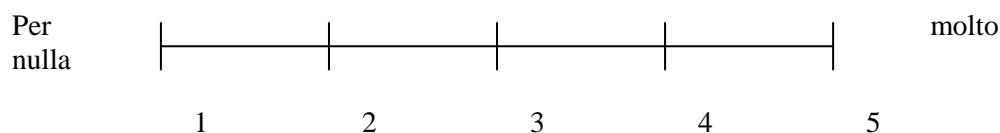
- 6) Lui/lei realizza l'arte dell'ascolto?



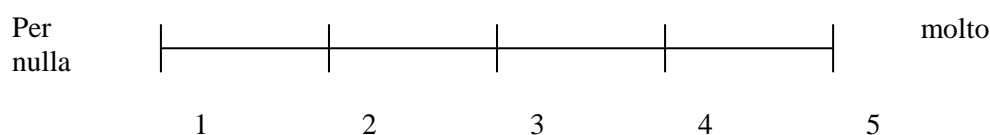
**7) Lui/lei può ispirare altri a perseguire un obiettivo particolarmente impegnativo che sfida allo sviluppo di capacità personali ?**



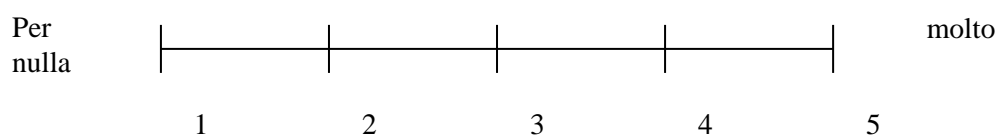
**8) Lui/lei non si preoccupa di avere confronti con altri**



**9) Lui/lei crea condizioni ottimali per il lavoro dei collaboratori**



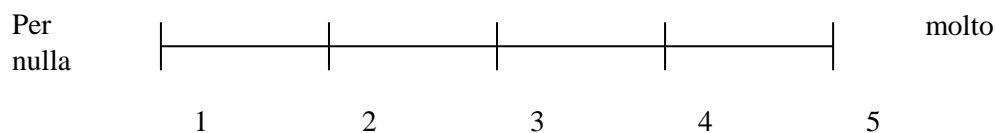
**10) Lui/lei è sempre alla ricerca del prossimo passo di sviluppo per il suo gruppo di lavoro**



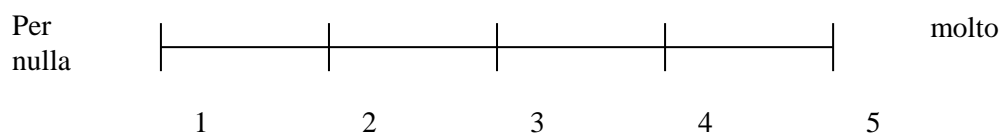
**11) Lui /lei ama dialogare su idee che aiutano a dare significato al proprio gruppo di lavoro**



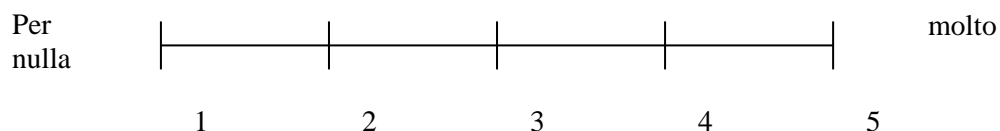
**12) Lui/lei è contento di porre limitazioni, fissare confini**



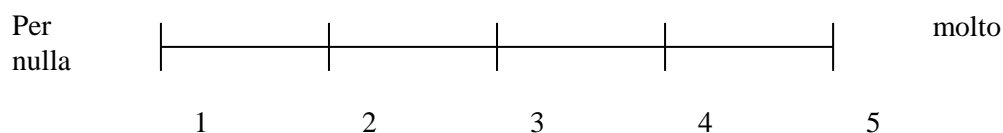
**13) Lui/lei è in grado di creare il processo che porta alla realizzazione delle idee stabilite**



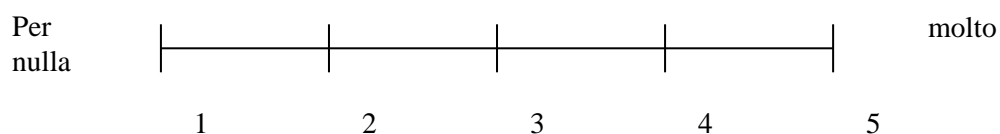
**14) Lui/lei stimola gli altri a fare passi di apprendimento personale**



**15) Lui/lei è in grado di stimolare altri a creare un sogno per il futuro**



**16) Lui/lei non è preoccupato/a di chiudere dei progetti**



**Valutazione**

1 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ 13 \_\_\_\_\_ : somma i numeri = \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 14 \_\_\_\_\_ : somma i numeri = \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_ 11 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ : somma i numeri = \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 16 \_\_\_\_\_ : somma i numeri = \_\_\_\_\_