

# **Patologie organizzative e possibilità di risanamento: la leadership orizzontale e la prospettiva sistemico-evolutiva**

di *Erica Rizziato*

Ircres CNR Resp. linea di ricerca: sviluppo organizzativo, locale e multidisciplinarietà

## **Sommario**

Nel mondo organizzativo sono ancora prevalenti visioni razionalistiche e riduttive delle persone e dell'organizzazione considerate come due realtà indipendenti, determinando molte criticità. Il paper propone una nuova visione dell'organizzazione e delle persone al lavoro, come due sistemi evolutivi in continua evoluzione sinergica e un percorso di sviluppo dove esercitare un nuovo tipo di leadership, quale processo dove le persone si possano attivare e agire responsabilmente per un obiettivo comune.

## **Parole chiave**

Approccio sistemico e complessità, leadership, responsabilità sociale, competenze, sviluppo organizzativo, apprendimento dall'azione.

## **Summary**

In the organizational world, we can still find rationalist and reductive visions of people and organization, considered as two independent realities. This created many critical issues. The paper shows a new way the organization and workers have to be considered, as two realities that keep evolving with synergy, in an evolutionary systemic-complex vision and a path of development where exercise a new type of leadership, as a process where people can be active with responsibility for a common goal.

## **Keywords**

Systemic approach and complexity, leadership, social responsibility, competences, organization development, action learning.

## **Introduzione**

Il paper presenta un approccio innovativo allo sviluppo organizzativo, caratterizzato da una visione sistemico-complessa della organizzazione e dell'individuo come due realtà in continua evoluzione sinergica. La proposta è il risultato di un progetto di ricerca-azione del CNR (Istituto Ircres) dal titolo "Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo", iniziato nel 2001 e finito nel 2008, con

l'obiettivo di identificare modalità di intervento nelle organizzazioni che favorissero la motivazione delle persone. Ha visto la partecipazione di un ampio numero di soggetti e interlocutori, nazionali ed internazionali tra cui il Prof. Francesco Novara, già responsabile del centro di psicologia Olivetti e rappresentanti della fondazione olandese NPI (Neatherland Pedagogic Institut), creata nel 1954 dallo psichiatra olandese B.C.J. Lievegoed (Lievegoed, 1973), tra cui il Prof. Bekman, che nel 2005 la ha poi trasformata nella Fondazione IMO (Insitut for Men and Organization development). Il progetto ha previsto una lunga fase di sperimentazione della metodologia elaborata che si è conclusa con una prima fase nel 2013 ma che è continuata con progettualità di declinazione in vari ambiti socio-organizzativi (sviluppo locale, placement, salute e sicurezza, prevenzione della corruzione). Nel par.1 verranno esposte le riflessioni di sintesi sulle criticità del cambiamento e gli elementi principali della "patologia organizzativa". Nel par.2 vengono descritte le basi teoriche a fondamento del nuovo approccio elaborato, che verrà sinteticamente descritto nel par.3.

## **1. I limiti del cambiamento, patologie organizzative e visione razionalistica**

Da varie attività di ricerca sull'efficacia delle metodologie di cambiamento (J.J.Boonstra, L. Caluwè 2007, Novara, 2003, Novara F., 2010a) è emerso che gli interventi comunemente utilizzati nell'80% dei casi hanno portato a risultati poco soddisfacenti o si sono bloccati. Causa prevalente sono emersi essere un approccio metodologico e una visione dell'individuo e dell'organizzazione come due realtà indipendenti, (Hosking e Morley, 1991), con negative ricadute sulla motivazione.

Gli interventi sul comportamento organizzativo e le Human Resource si sono concentrati sull'individuo, considerando l'organizzazione come un contesto indipendente dall'"attore umano", viceversa le teorie sull'organizzazione si sono focalizzate sul progettare funzioni e processi interni, senza prendere in esame le caratteristiche della natura umana in campo lavorativo, apportando quindi riduzioni razionalistiche.

Il progetto CNR ha messo in evidenza che, posta come base una adeguata retribuzione economica, la motivazione dei lavoratori si basa su due elementi prevalenti:

- 1 - riuscire a percepire l'utilità sociale del proprio lavoro
- 2 - poter dare un contributo personale allo sviluppo organizzativo, con delle precise responsabilità nel trasformare la propria realtà lavorativa.

Inoltre ha evidenziato le prevalenti criticità che si riscontrano nel tentativo di cambiamento del mondo organizzativo e gli aspetti patologici che lo rendono difficile.

Francesco Novara, nel suo contributo al progetto ha riportato il confronto proposto da Merry e Brown (1987) fra organizzazioni "sane", organizzazioni in grave disagio psicologico o "nevrotiche", organizzazioni in declino irreversibile (simile alle condizioni "psicotiche" dell'individuo).

I criteri di riferimento di tale confronto consentono di connotare come segue le organizzazioni “in neurosi”:

- gli scopi, i valori, le norme: non esistono fini, valori e norme condivisi, impegni convergenti. Non sono ben identificati e ordinati secondo priorità i bisogni; di conseguenza non si discrimina, nello scambio con l’ambiente, quanto si deve prendere e dare da quanto è inutile e può risultare dannoso;
- il funzionamento: è inefficace e inefficiente, in conseguenza della disgregazione interna e dello scaduto controllo dell’ambiente: vi è incapacità di pianificazione a lungo respiro, disordine nelle allocazioni decisionali, inettitudine a soluzioni tempestive e innovative, dispersione delle energie in rimedi dell’ultimo momento;
- le comunicazioni: sono ristrette, inadeguate. Le informazioni di feedback mancano. Vi è diffidenza e conflittualità anche distruttiva tra i settori. Le comunicazioni verso l’alto management sono filtrate e reticenti, e consentono scarsa conoscenza e controllo dell’andamento interno e degli scambi con l’esterno;
- il clima organizzativo: basso morale, frustrazione, passività, abbandono dell’organizzazione da parte di persone valide, amara rassegnazione a rimanere per chi non ha alternative, socializzazione disagevole dei nuovi assunti;
- l’immagine interna dell’organizzazione: a seguito di tentativi non riusciti, si può diffondere un senso d’impotenza e di fallimento;
- gli sviluppi prevedibili: vi può essere uno stadio di difficile “nevrotico” equilibrio (steady state) che, malgrado il cattivo funzionamento di parti dell’organizzazione, è mantenuto da un sufficiente livello di leadership, comunicazione, attivazione. Se infine i problemi vengono affrontati efficacemente, la situazione è reversibile e si recupera funzionalità e benessere. Se invece non si risolvono, si entra nello state of decline: le risorse di ogni natura si deteriorano, l’ambiente sfugge al controllo. Sono probabili ricorrenti e aggravati periodi di crisi connessi a difficoltà cicliche o a eventi critici, per i quali si tentano rimedi precari e spesso illusori, che non arrestano la disgregazione.

L’incapacità di cambiare e quindi le prevalenti cause di fallimento risultano dipendere (secondo larga convergenza di studi, osservazioni e riflessioni avvenute nell’ambito del progetto) da alcune cause prevalenti che sono state sintetizzate come di seguito:

- spesso si cercano vie nuove, soluzioni tecniche rimuovendo il passato dell’organizzazione, la sua biografia, la quale invece emerge in modo forte e spesso come elemento di freno quando tali technicalities devono essere realizzate nell’organizzazione stessa;
- chi deve concretizzare il cambiamento, trasformando i propri processi di lavoro non è stato coinvolto nella progettazione degli stessi, le persone non vengono attivate in base a un principio di responsabilità ma in base a logiche funzionali e di potere;

- si danno spesso risposte a domande che non sono state concretamente chiarite dal principio, partendo da rappresentazioni del problema astratte, non collegate al processo del cliente, ma piuttosto a idee di razionalizzazione e ottimizzazione interne;
- non è chiaro chi condurrà il processo di trasformazione dall'inizio alla fine;
- viene spesso fatta ai consulenti una richiesta di intervento decontestualizzata da parte dei responsabili di organizzazione e ciò è lo specchio di una difficoltà culturale di guardare un'organizzazione come una realtà unica, determinando quindi il disagio e spesso l'inefficacia di dover impostare interventi frammentari, in assenza di una strategia globale;
- il più delle volte la consulenza si limita a proporre soluzioni senza accompagnare il cambiamento, laddove la vera difficoltà è la realizzazione concreta;
- gli interventi di formazione miranti a promuovere il cambiamento, il più delle volte non sono interconnessi a una nuova strategia organizzativa volta a permettere ai formandi di applicare immediatamente alla propria realtà quanto appreso in ambito formativo;
  - sono state applicate riduzioni razionalistiche alla complessità della realtà organizzativa con pianificazioni a tavolino che, nella realtà, il più delle volte non vengono realizzate, in quanto nell'applicazione emergono variabili, non note in fase iniziale, che ostacolano quanto stabilito;
  - sono emerse rigidità di chi ha responsabilità nell'organizzazione in logiche di management (lavoro con gerarchia e sistemi) senza l'integrazione di forme di leadership (lavoro con persone e cultura) ancorandosi a ideologie sorpassate e regole invecchiate e conseguente perdita dei contatti con le dinamiche fondanti dell'organizzazione;
  - esistono conflitti di interesse tra livelli e settori dell'organizzazione, perdita di strategia a lungo termine, del senso di utilità sociale e paura di una necessaria sostituzione dei paradigmi (rapporti con l'ambiente, strutture, prodotti, processi);
  - si verifica una strumentalizzazione delle persone implicate nel cambiamento con conseguente demotivazione; ciò accade spesso a causa di obiettivi di profitto fissati a breve termine, che privano l'impresa di strategia produttiva e quindi di garanzia di vita nel medio-lungo periodo;
  - alcuni interventi promossi attivando forme di interattività non hanno avuto la forza di trasformare la struttura rigida, che si è posta come freno al cambiamento;
  - molti interventi sulle competenze sono stati sviluppati dialogando con i manager in assenza di un collegamento con la strategia di sviluppo e senza il coinvolgimento delle persone;
  - cambiamenti che si sono proposti come trasformazioni operative, senza promuovere momenti di riflessività, non hanno portato a trasformazione di comportamenti lavorativi

in modo efficace; in tal caso i nuovi valori dichiarati non vengono realizzati e condivisi nelle prassi.

Alla base di queste cause prevalenti di fallimento degli interventi di sviluppo organizzativo, 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 non hanno agito sulle condizioni motivanti che hanno a che fare con la sfida del rapporto individuo-organizzazione.

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, (2008) che sostengono che molte organizzazioni parlano di sostenibilità, ma non hanno creato le condizioni per una cultura sostenibile, che i cambiamenti di comportamento raramente avvengono 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;
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 realmente e attivamente le persone oltre le mere concettualizzazioni delle azioni che appartengono al cambiamento pianificato.

Più recentemente anche Pardo Del Val (2012) suggerisce che la partecipazione degli stakeholder è la via per il commitment, che permette di risolvere le resistenze. La necessità di un cambio di paradigma emerge anche da Bradbury (2015) che definisce il contesto culturale in cui viviamo come “Cartesian Catastrophe”, in quanto separa la mente dal cuore, la riflessione dall’azione, il sé dagli altri, portando 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 è ancora diffusa 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 E., 2010).

## **2 Una visione sistemico complessa ed evolutiva quale fondamento di un nuovo approccio per la salute organizzativa e la motivazione**

Nel corso del progetto si è evidenziata la necessità di un salto di paradigma, di lavorare a una nuova immagine dell’organizzazione e delle persone che ne fanno parte.

Dai teorici della complessità, l’organizzazione viene vista come un sistema complesso, composto da variabili di natura diversa (individuali, sociali, tecnologiche, finanziarie, amministrative, commerciali, giuridiche ecc.) che danno luogo a un ordine dinamico. Per Morin (1993), l’organizzazione è ciò che determina un sistema a partire da elementi differenti, costituisce dunque un’unità nello stesso tempo in cui costituisce una molteplicità, e 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.

Interessante la posizione di Drucker (2002), la cui visione del senso dell’organizzazione si concentra, come per Morin, sulla missione sociale, in quanto non è autoreferente come la famiglia o le piccole forme “naturali” di vita in comune. Per l’autore un’organizzazione esiste per “fare”, per svolgere il compito per cui è costruita, che le conferisce la sua identità (di impresa, ospedale, ente pubblico ecc.), la fa responsabile degli adempimenti attesi, li riconosce e li ricompensa.

Interessante e innovativa anche la visione introdotta dallo psichiatra olandese e docente di pedagogia sociale Bernard Lievegoed (1973, 1979), che vede il rapporto dell’organizzazione con il cliente e la leadership in una prospettiva evolutiva, che riguarda tutte le persone dell’organizzazione.

L’autore si caratterizza per aver introdotto e approfondito il concetto e modello di sviluppo nella realtà organizzativa in relazione allo sviluppo degli individui. La sua

visione evolutiva permette un importante salto culturale che si ritiene essenziale per promuovere un nuovo livello di cultura organizzativa.

Lievegoed (1973) 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 partire da 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 (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 che è il grande orologio dell'universo dal punto di vista umano, ma anche la leva o 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 automantiene 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, e auto consapevolezza. 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 considerata come sistema, in quanto, 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. E' l'unica creatura consapevole del tempo e può quindi anticipare gli eventi.

8. L'ottavo è il *livello delle organizzazioni sociali*. L'unità di tali sistemi non è la persona ma il "ruolo": il sistema sociale è un 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. E' 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 della varie fasi di vita, ossia il prodotto o servizio offerto alla società.

Lievegoed sostiene che l'organismo sociale può svilupparsi solamente verso una data meta precostituita, se questa meta viene percepita e perseguita consapevolmente e responsabilmente da individui che in quell'organismo sociale siano portatori di iniziativa e di forza, coinvolgendo attivamente le persone. **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 comune alla cui definizione hanno lavorato insieme.** Questa condizione contribuisce alla piena umanizzazione e realizzazione di ciò che è peculiare del settimo livello indicato da Boulding, 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'uomo*. In sintesi, per lui lo sviluppo è 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 in tre fasi: 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. Si può dire in un certo senso che il "processo del cliente", inteso come il rapporto generale dell'organizzazione con la sua finalità esterna, rappresenta l'identità in divenire della vita organizzativa e il rapporto con questa identità orienta, unifica e dà significato alle interazioni.

Di seguito si riportano le tre fasi, evidenziando come cambia la leadership, come cambia il rapporto con il cliente e come cambiano i rapporti interni.

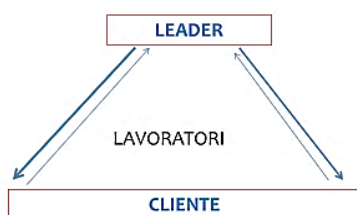
## **2.1 Visione evolutiva dell'organizzazione**

Le fasi di sviluppo delle organizzazioni

### *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.

la fase pionieristica



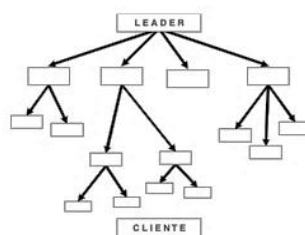
**Fig.1.** La prima fase della vita organizzativa

Nel mercato l'azienda pionieristica prevede 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.

La fase della differenziazione.

Quando cresce il volume d'affari l'organizzazione non può più lavorare in modo "istintivo" e si cominciano allora a creare delle forme, tipiche dell'organizzazione piramidale-gerarchica, che permettono 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 però nell'anonimato delle funzioni, il management si allontana dai processi dei clienti 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 il management perde la connessione chiave con il cliente e concepisce soluzioni organizzative in maniera astratta; altri sintomi di crisi possono essere la non identificazione delle persone nei valori dell'organizzazione, disinteresse, problemi di comunicazione, irrigidimento e problemi di controllo dei processi.

la fase di differenziazione dell'organizzazione



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

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.

### La 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 nuovamente 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 nell'ambito del progetto CNR. In essa l'organizzazione deve soddisfare l'esigenza che ognuno sia messo in grado di operare individualmente in maniera intelligente e creativa, al fine di definire e raggiungere obiettivi comuni.



**Fig. 3.** La terza fase della vita organizzativa

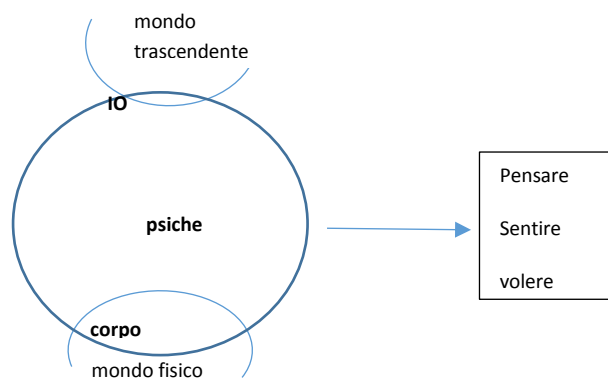
Come i sottosistemi economico e tecnico hanno le loro leggi inesorabili, che sono state fondamentali per il progresso, la necessità di integrare il sottosistema sociale fa sì che ci si chieda quali siano le leggi che lo caratterizzano e quale debba essere la strada che porta alla sua integrazione negli altri due sottosistemi. Si può vedere che questa immagine organizzativa integra l'elemento verticale (obiettivi della proprietà/istituzioni-risultati) con una dimensione "orizzontale" (clienti-processi) in un fluire sinergico dato dallo snodo

della leadership al centro, che vedremo successivamente, sarà il nuovo “motore” del cambiamento sistemico-evolutivo.

## 2.2 Visione evolutiva dell’individuo nel lavoro

Posto che la visione razionalistico riduttiva dell’*homo aeconomicus* e i modelli connessi hanno mostrato la loro limitatezza, nell’ambito del progetto CNR si è ritenuto importante definire una immagine della persona nel suo contesto di lavoro in divenire. E’ stata valutata la psicologia umanistica di Maslow che definisce il concetto di "salute dell’individuo" come una condizione di "autorealizzazione", e cioè come il pieno sviluppo delle proprie potenzialità (Maslow A., 1971). L’individuo sano è colui che diventa ciò che è, e non un semplice "adattato".

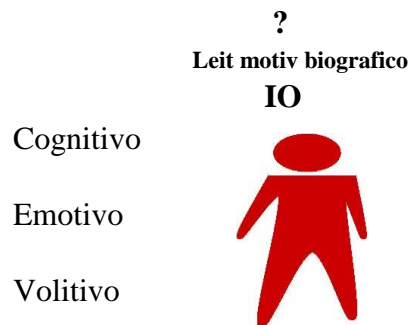
Nell’ambito della stessa corrente, la psicosintesi di Assaggioli accoglie istanze e contributi di molte e disparate correnti psicologiche, integrandole nella sua specifica visione dell’essere umano, teso alla pienezza delle sue quattro dimensioni base: fisica, emotiva, mentale e spirituale, intesa come centro unificatore. Riconosce quindi un io personale e un Sé transpersonale, quale livello alto della realizzazione dell’io a cui tendere (Assaggioli R., 1977). Simile l’immagine evolutiva dell’uomo proposta da Lievegoed (1979) che si rifà a Steiner e alla corrente dei personalisti.



**Fig. 4.** L’immagine evolutiva dell’essere umano per Lievegoed

Egli considera che il rapporto con la realtà avviene fondamentalmente sui tre livelli in cui la psiche è articolata, è importante riconoscere la funzione ordinatrice dell’io e la sua dimensione di ricostruzione di mappe e definizione di sé in un percorso biografico, nel tendere al mondo trascendente che rappresenta un suo livello di realizzazione, simile a quello definito da Assaggioli come la “meta oltre la porta”. Lievegoed, abbandona coscientemente l’ambito dello psicologismo e per lui la persona è da un lato partecipe attraverso la sua corporeità della realtà creata, dall’altro è soggetto attivo di nuove

creazioni attraverso lo sviluppo del suo io. Egli sostiene inoltre 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 e che questo è quanto hanno visto gli psicoterapeuti citati e gli psicologi umanisti americani. I tre livelli di relazione con la realtà sono ripresi anche nella teoria U di Otto Scharmer, che propone un percorso di consapevolezza di rapporto tra pensare, sentire ed agire (Scharmer O., 2013), rifacendosi alla scuola di Lievegoed.

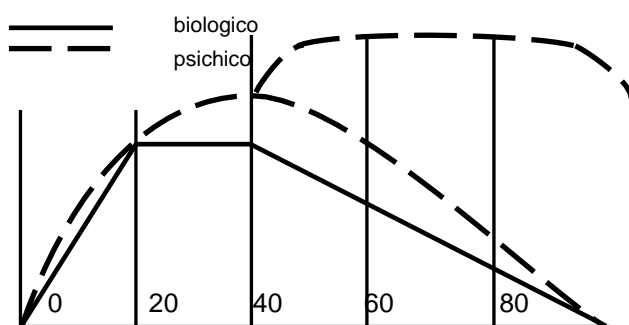


**Fig 5.** Livelli di relazione dell'individuo con la realtà

Nell'ambito del progetto CNR, si è scelta questa visione antropologica in una prospettiva evolutiva di tipo costruttivista sociale (Chia R., 1996). L'approccio costruttivista sociale ha ricevuto importanti impulsi dalla psicologia sociale (tra altri, Gergen, 1982, Weik, 1997, Hosking e Morley, 1991). Il punto chiave è che le persone costruiscono la loro realtà sulla base di ciò che sperimentano. Si tiene in considerazione il punto di vista di chi osserva, di chi esamina, e considera il sapere come risultato della relazione fra un soggetto attivo e la realtà. La realtà, in quanto oggetto della nostra conoscenza, sarebbe dunque creata dal nostro continuo "fare esperienza" di essa. La determiniamo 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. 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 con consapevolezza allo sviluppo 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 in modo positivo l' "ideale dell'organizzazione" capta l' "ideale dell'IO" e le mete dell'organizzazione diventano quelle dell'IO ideale (Novara, Sarchielli 1996) aprendo quella che Maslow definisce "autorealizzazione". Sulla base di questa visione dell'essere

umano Lievegoed propone una interessante visione per fasi anche della persona nel lavoro, ampiamente analizzata nel progetto (Rizziato E., 2010) di cui si riportano sinteticamente alcuni aspetti. Egli ritiene che, malgrado le diversità individuali, i piani biologico e psichico sono caratterizzati da una serie di stadi tipici, mentre il terzo, il piano individuale, che non si sviluppa subito, dipende dai rapporti tra uomo e uomo; senza tale incontro l'uomo non può evolvere psichicamente.

Egli descrive poi le fasi di sviluppo di tali tre piani e le loro interconnessioni. Suddivide la vita biologica in tre macro fasi: un periodo biologico di crescita e sviluppo circa dai 0 ai 20 anni; un periodo biologico di equilibrio circa dai 20 ai 40 anni; un periodo biologico di declino circa dai 40 agli 80 anni.



**Fig 6** – Le fasi dello sviluppo biologico e psichico

L'importanza della curva per le situazioni lavorative è evidente: quante più prestazioni fisiche richiede il lavoro, tanto più esso dipende dall'età. L'autore si chiede poi, in relazione alla necessità di elaborare adeguate politiche del personale, se lo sviluppo psichico scorra parallelo a quello biologico.

Prima di rispondere a tale quesito caratterizza la vita psichica come di seguito:

- Lo sviluppo psichico non è reversibile;
- Procedo per gradini da strato a strato, per cui si formano i diversi livelli della psiche;
- Il livello più alto determina l'intera reazione psichica e governa gli strati più profondi, subcoscienti, (che tuttavia possono opporvisi), creando una gerarchizzazione;
- Ogni strato successivo è più complesso del precedente e forma dei sottosistemi specializzati, creando una differenziazione;
- Con il passaggio ad una fase successiva si forma ogni volta, per integrazione, una personalità psichica totale ed i passaggi stessi sono le fasi critiche dello sviluppo psichico umano (maturità scolastica, pubertà, adolescenza, ecc).

Lievegoed evidenzia poi che nella fanciullezza lo sviluppo psichico è fortemente dipendente da quello biologico (l'inizio di una malattia è spesso riscontrabile soprattutto

nel comportamento e nell'umore). Quanto più grande diventa il bambino tanto più si allenta questa dipendenza diretta e la forza dell'individuo inizia ad influenzare lo sviluppo psichico del pensare, sentire, volere, diventando man mano riconoscibile nel modo in cui vengono superate le difficoltà. Nella seconda metà della vita il piano individuale può avere un influsso maggiore sulla prestazione psichica di quanto ne abbia l'involuzione biologica, facendosi valere in maniera crescente dopo i 40-45 anni. Lo sviluppo del piano psichico, dopo questa età, si muove perciò, secondo l'autore, tra due possibilità: una linea che segue l'involuzione biologica e un'altra in cui si può raggiungere un nuovo livello nella qualità del comportamento.

Se verrà realizzata una possibilità oppure l'altra dipende dall'individualità e dalla sua determinazione ad investire ad intraprendere un percorso nuovo. Se la persona continua ad andare alla deriva abbandonandosi alla corrente della vitalità che fino a quel punto l'ha sorretta e fa dipendere la stima di sé dalle prestazioni fisiche o dalla sua routine di lavoro, dovrà impiegare sempre più sforzi per mantenere il vecchio livello e l'irrigidimento psichico andrà di pari passo con quello biologico; l'altra possibilità consiste nel salire ad un nuovo livello di forza creativa, raggiungendo orizzonti più ampi ed una maggior capacità previsionale; la capacità creativa può perdurare a lungo fino a che, alla fine, anch'essa soggiace all'influsso dello sfaldamento fisico.

Lievegoed evidenzia che la scelta della strada dopo i 40 anni è una faccenda legata oltremodo al piano individuale, il quale è caratterizzato da quello che lui chiama *leitmotiv*, ossia il compito che l'individuo cerca di identificare nel corso della vita e che rappresenta un obiettivo esistenziale. Il leitmotiv diventa afferrabile nella reazione del soggetto ai fattori ereditari, alla sua educazione ed alle condizioni di vita. Le scelte di vita di ognuno, determinate dall'interagire del piano individuale, psichico e biologico, delineano progressivamente **la biografia individuale**, che egli considera la più umana delle opere d'arte.

L'autore evidenzia poi che, oltre ai suddetti elementi soggettivi, sui tipi di scelte nei momenti di crisi e passaggio influiscono molto anche le condizioni di lavoro e l'atmosfera dei rapporti tra individui. Su questo piano ritiene quindi di grande importanza la definizione di politiche del personale che tengano presente gli elementi sopra evidenziati interrogandosi su come contribuire per impedire ai lavoratori di imboccare la strada della discesa. Lievegoed propone allo scopo una analisi ancora più approfondita delle fasi della vita in relazione alle dinamiche lavorative, che non si riportano in questo paper, ma che sono importanti per lo studio delle interazioni individuo-organizzazione (Rizziato E., 2010).

### 3 Un approccio generativo dello sviluppo organizzativo e individuale: il training sistemico evolutivo (TRASE) e la leadership orizzontale

Considerando le visioni sopra esposte, nel progetto CNR si è ritenuto che l'approccio al cambiamento dovesse avere un taglio di ricerca azione. Non è infatti possibile pianificare e prevedere lo sviluppo delle interazioni tra variabili eterogenee quali quelle organizzative. E' stato quindi elaborato un primo approccio denominato Formazione-Sviluppo (Rizziato E., 2010b) successivamente rielaborato in collaborazione con la Fondazione IMO creando i percorsi TRASE, ossia training sistemico evolutivo.

Il training sistemico evolutivo non è un approccio rigido (Rizziato E., Nemmo, E. 2018), ma viene definito di volta in volta in relazione alle specifiche realtà organizzative in modo da favorire forme di sviluppo generative e sostenibili. A questo fine si dovrà tener conto della specifica biografia della organizzazione di riferimento e della specifica domanda di sviluppo che in quel momento è vissuta nella comunità lavorativa. Di conseguenza verrà disegnato un adeguato percorso per avviare una modalità di autotrasformazione della comunità stessa per portare valore aggiunto alle variabili chiave del sistema: clienti, persone, fatturato, territorio, come anche indicato nell'approccio olistico proposto dalla norma internazionale sulla responsabilità sociale delle organizzazioni ISO2600 (Rizziato E., Nemmo E., 2012)

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 sarà aiutare l'interlocutore aziendale ad avere una percezione ampia di come il cliente/utente si rapporta alla 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.



**Fig.7.** dalla seconda alla terza fase della vita organizzativa

Si creerà una comunità di responsabili, trasversale alle funzioni (*comunità orizzontale dei responsabili*), che verrà 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. 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 criticità vissute dal cliente (negli enti pubblici cittadini, o più in generale beneficiari) e definire specifiche domande di sviluppo, coinvolgendo i colleghi. Le domande diventeranno poi processi di sviluppo condivisi. Ciò andrà di pari passo con la proposta di un diverso stile manageriale, che non consisterà più nel dirigere e controllare, ma nell'affidare le responsabilità dei nuovi processi, agli sviluppatori scelti, affiancandoli nel cambiamento.

Nel disegno del percorso di lavoro, il consulente dovrà prevedere incontri con entrambe le comunità e momenti sistematici di sinergia tra i due gruppi, per favorire le connessioni tra alto e basso della struttura organizzativa e tra le varie funzioni. Darà così vita a quella che definiamo una “infrastruttura di sviluppo” dove si potranno valutare di volta in volta le necessità dello sviluppo sistemico ed evolutivo. Essa rappresenta la parte orizzontale dell'organizzazione.

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



**Fig. 8.** L'infrastruttura di sviluppo e la dimensione orizzontale

L' “infrastruttura di sviluppo” è un processo di tempo e spazio e diventa un ambito di lavoro dove sarà possibile generare sistematicamente forme di sviluppo sostenibili, in quanto tengono conto delle variabili chiave del sistema, come precedentemente accennato. Si creerà così progressivamente una Comunità orizzontale di leader che permetterà di far emergere nuove configurazioni organizzative e relative responsabilità.

## L'organizzazione integrata



**Fig. 9.** L'organizzazione che integra spazio verticale e orizzontale con la leadership orizzontale

Le due comunità lavoreranno secondo un approccio esplorativo e sperimentale che prima di mandare a regime nuovi processi prevede che essi vengano “validati” e sperimentati dalla comunità organizzativa.

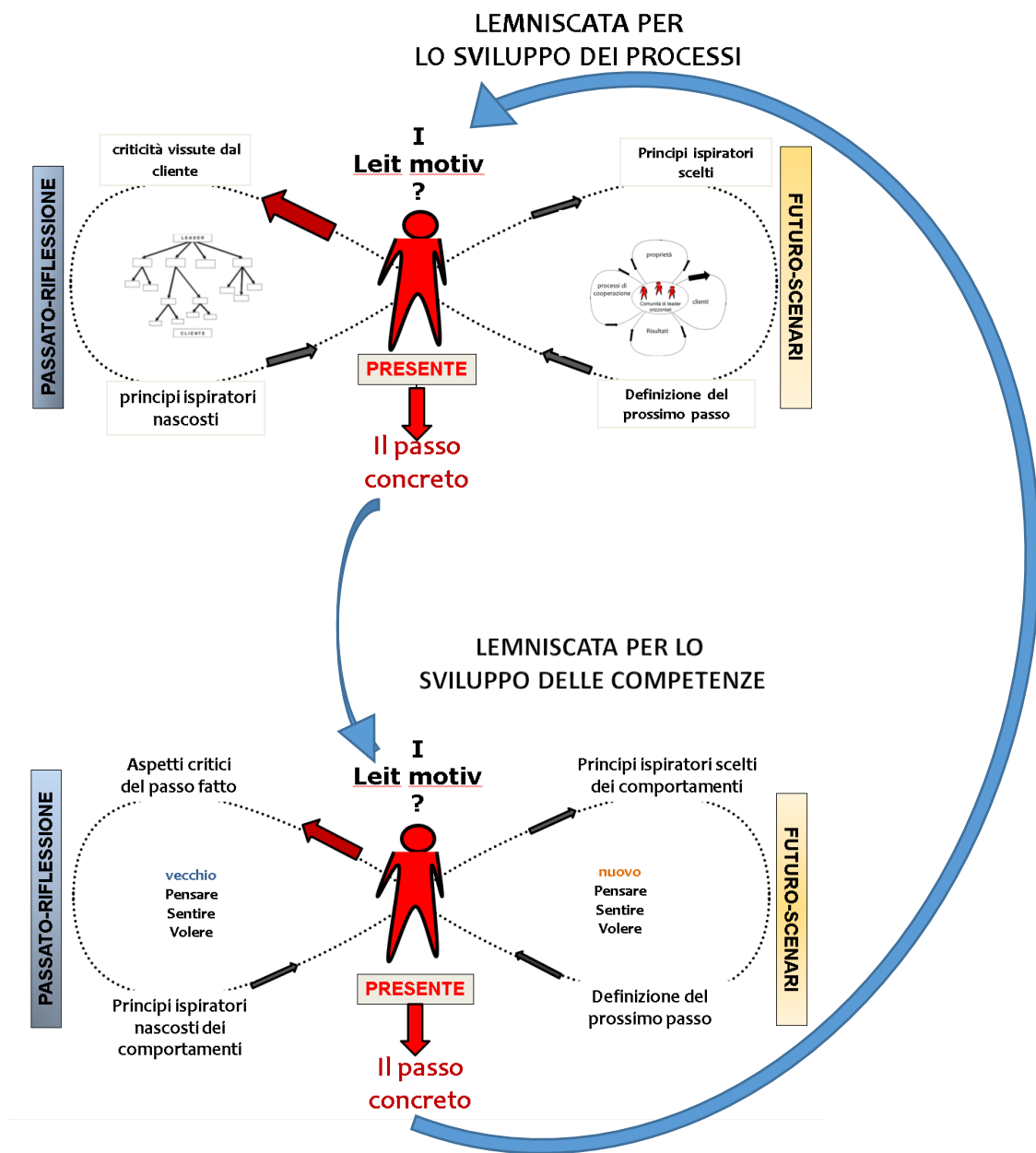


**Fig 10.** Il percorso ciclico TRASE

Durante il percorso le due comunità si incontreranno secondo un ritmo per orientare insieme il cambiamento alternando tre momenti: - momenti di incontro per mettere a fuoco il prossimo passo per il cambiamento- momenti esperienziali per la realizzazione del passo- momenti di riflessione e riorientamento dei passi, per l'attribuzione di significato e lo sviluppo personale

Trasversalmente alle due macrofasi si snoda il percorso di apprendimento delle persone coinvolte generando progressivamente delle specifiche *competenze per lo sviluppo generativo e sostenibile* (Rizziato E., Nemmo E. 2018). Tale percorso di apprendimento verrà sostenuto sia in lavori di gruppo, che a livello individuale, nell'ambito dei momenti riflessivi. Si dovrà agire un livello di leadership che definiamo "orizzontale" che non guidi persone ma processi dove altri si possano attivare elaborando le proprie personali aree di sviluppo. Nei tre momenti si lavorerà con la Metodologia dell'evidenza (Bekman A., 2006, 2014) che prevede degli esercizi specifici per la crescita personale e il superamento dello spontaneismo comportamentale delle persone coinvolte mentre cambiano la realtà esterna. L'obiettivo è realizzare uno sviluppo di coscienza umana (settimo livello di Boulding) mentre si realizza ed umanizza l'ottavo livello di Boulding, il livello dei sistemi sociali. L'alternanza tra azione e riflessione, permette la generatività dello sviluppo, laddove il passo che viene intrapreso per la trasformazione del processo si focalizza nell'identificare le criticità e i principi ispiratori che la hanno generata, nello sceglierne di nuovi, condividerli con la comunità lavorativa progettando dei passi esplorativi. La successiva riflessione sull'esito del passo apre lo spazio per la riflessione sulle criticità personali che il personale muoversi nella organizzazione mette in rilievo. E' possibile quindi "vedere" i miei principi ispiratori "nascosti" e sceglierne di nuovi, progettando un passo di sviluppo personale che andrà a migliorare il passo che le persone faranno nel trasformare il processo organizzativo.

Questa doppia dinamica evolutiva è visualizzata nell'immagine della doppia lemniscata dello sviluppo sistemico evolutivo riportata nella **fig 11**, in cui si vede che la "logica del prossimo passo" è il motore del cambiamento generativo dei processi e delle competenze in ottica sistemica.



**Fig.11** La doppia lemniscata dello sviluppo sistemico evolutivo

## Conclusioni

La metodologia è stata efficacemente sperimentata in molti contesti profit, no profit e pubblici. Viene proposta come open source per sperimentazioni e innovazioni future nello sforzo di cercare le migliori connessioni tra sviluppo individuale e organizzativo.

Si ritiene sia necessario un atteggiamento di ricerca azione per vivificare le organizzazioni, che il gruppo di progetto ha voluto considerare quali uniche creazioni umane, e, in quanto tali, luoghi di possibile senso e non senso, luoghi di paradosso,

dipendenti dalla direzione della volontà umana. La sfida dell'attribuzione di senso ai sistemi sociali è quella che vede coinvolte le persone che sentono la necessità di dare sempre più spessore e valore alla intuizione di Adriano Olivetti: "la fabbrica è per l'uomo e non l'uomo per la fabbrica". Creare organizzazioni quali "isole di umanità" è la sfida oggi di chi concepisce il lavoro non solo come strumento di sopravvivenza, ma anche come mezzo di autosviluppo, che tutti hanno diritto di poter perseguire.

## **Bibliografia**

- Assaggioli R., 1977. L'atto di volontà, Astrolabio, Roma.
- Bekman A., 2006. The Methodology of Evidential, in Boonstra J., Caluwe' Dynamics of organizational change and learning. Chichester, Wiley, New York.
- Bekman A., 2014. Inside the change, Alertverlag, Berlin.
- Boonstra J.J., Caluwè L., 2007. Intervening and Changing: looking for Meaning in Interactions, Wiley, New York.
- Boulding K., 1956. General System Theory, the skeleton of science, New York, Management Science.
- Bradbury, Mirvis, Neilsen, Pasmore in Reason P., Bradbury H., 2008. Handbook of action research, Sage Publication, London.
- Bradbury H., 2015. Handbook of action research, Sage Publication, London.
- Chia, R., 1996, Organizational analysis as deconstructive practices. New York Walter de Gruyter.
- Drucker P.F., 2002. Il management, l'individuo, la società, FrancoAngeli, Milano.
- Gergen K. J., 1982. Toward the transformation of Social Knowledge, Springer, New York.
- Hosking D.M., Morley I.E., 1991. A Social Psychology of Organizing, Prentice Hall, Harlow.
- Lievegoed B.C.J., 1973. Developing Organisation, Tavistock, London.
- Lievegoed B.C.J., 1979. Phases, Crisis and Development in the Individual, Rudolf Steiner Press, London.
- Maslow A., 1971. Verso una psicologia dell'essere, Astrolabio-Ubaldini, Roma.
- Merry, G.I. Brown, 1987. The Neurotic Behavior of Organizations, Gestalt Institute of Cleveland, New York.
- Morin H., 1993. Introduzione al pensiero complesso, Sperling & Kupfer, Milano.
- Novara F., 2003. Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, pro- poste metodologiche e teoriche, in Itinerari d'impresa, Rubettino, Soveria Mannelli.
- Novara F., 2010. Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo, pp. 45-69, in Rizziato E., FrancoAngeli, Milano.
- Novara F., Sarchielli G., 1996. Fondamenti di Psicologia del lavoro, Il Mulino, Bologna.
- Pardo Del Val M., Fuentes C.M., 2003. "Resistance to change: a literature review and empirical study", Journal of Management & Strategy, Vol 41 pp. 148-155.

- Rizziato E., 2010a. Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo, FrancoAngeli, Milano.
- Rizziato E., 2010b. La formazione sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative, Working Paper Ceris CNR n.3/2010, Torino.
- Rizziato E., Nemmo E., 2012. 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 n.11/12, ISSN: 1591-0709 - ISSN online: 2036-8216.
- Rizziato E., Nemmo E., 2018. "Complessità, competenze per lo sviluppo generativo e sostenibile e leadership orizzontale", Working paper Ircres, in pubblicazione.
- Scharmer O., Senge P., Jawrosky J., Sue Flowers B. 2013. Presence, Francoangeli.
- Weick, K., 1995. Sensemaking in Organizations. Londen, Sage Publications Inc.

### **Letture consigliate:**

- Argyris C., 2010. Organizational traps, Oxford University Press, New York.
- Bekman A., 2010. The horizontal leadership book, Alertverlag, Berlin.
- Bekman A., 2017. The human creation, Alertverlag, Berlin.
- Knoles M., 1973. Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia, FrancoAngeli, Milano.
- Kotter J.P., 1996. Leading Change, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Cabell J. Duane E., Harman W. Hastings et al. Stanford Research Institut, 1982. Chaning image of man, Pergamon Press, Oxford, New York, Toronto, Sydney, Paris, Frankfurt.
- Scardicchio A.C., 2011. Adulti in gioco, Stilo editrice Bari, ISBN 978-88-6479-041-1
- Schon .A., 1993. Il professionista riflessivo, Dedalo, Bari.
- Schon.A., Striano M. e Capperucci D., 2006. Formare il professionista riflessivo: per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni, FrancoAngeli, Milano.
- Senge P. M., 1992. La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo, Sperling & Kupfer, Milano.
- Von Foster H., 1991. Throught the Eyes of the Other, in F. Steier et al. (a cura di), Research and Reflectivity, Sage, London.
- Womak P., Jones D.T., Roos D., 1991. La macchina che ha cambiato il mondo, Rizzoli, Milano.