

L'innovazione come sfida di leadership tra visioni antropologiche e organizzative

di *Erica Rizziato*

Responsabile linea di ricerca Ircres-CNR
Sviluppo organizzativo, locale e multidisciplinarietà. Fondatrice IMO Italia.

*Chi perde l'immagine del proprio futuro ha perduto la
propria esistenza.*
(Werner Gilles)

Sommario

Questo contributo intende dare una idea di cosa si intenda oggi per innovazione nei contesti organizzativi, e delle criticità correlate. Indaga gli assunti alle base delle criticità identificate proponendo un cambio di prospettiva e un approccio adeguato per realizzare l'innovazione: essa richiede infatti un approccio sistemico e di ricerca azione, in cui la complessità venga vista a partire dalle epistemologie implicite delle persone e venga connessa alla complessità del sistema organizzativo e al suo senso e divenire. La persona è vista come un sistema nel sistema organizzativo con il quale è in evoluzione sinergica e che può quindi diventare un contesto interessante per la presa di consapevolezza delle proprie aree di sviluppo. In tal senso le organizzazioni si possono considerare quali moderne comunità.

Parole chiave

innovazione, leadership, sistemi sociali, approccio sistemico, ricerca azione, action learning, sviluppo organizzativo.

Summary

This contribution intends to give an idea of what is meant today by innovation in organizational contexts, exploring the main critical issues. It then investigates the assumptions underlying the identified critical issues and proposes a change of perspective and a new approach to successfully realize innovations in organizations. A systemic and action research approach is needed. The person is seen as a system in the organizational system, which she can understand better through a growing awareness of her implicit epistemologies. Personal identity and organization identity are in a synergic development which create modern communities.

Keyword

innovation, leadership, social systems, systemic approach, action research, action learning, organization development

Sono molti anni che mi occupo di innovazione nelle organizzazioni. Ho iniziato la mia attività lavorativa chiamata a inventare modelli innovativi per valutare il consumo della memoria centrale degli elaboratori in una grossa azienda di informatica, che offre servizi alle camere di commercio. Fui assunta perché laureata in statistica demografica ma anche pianista jazz: i selezionatori cercavano una persona che avesse creatività e rigore. Ho poi proseguito in un progetto universitario da cui è generata una start up, per aiutare le aziende ad esportare nel mercato unico supportandole per tutte le normative tecniche non cogenti che potevano bloccare i prodotti all'estero, comprese le norme sui sistemi qualità. Successivamente mi sono occupata di progetti europei di ricerca e innovazione per le imprese in collegamento con le istituzioni universitarie, di ricerca su fondi comunitari, di trasferimento tecnologico e infine di innovazione nelle statistiche giudiziarie per migliorare i flussi informativi nei contesti giuridici.

Nel mezzo del cammino della mia vita, circa a trentasei anni mi sono resa conto che l'approccio che usavo e comunemente si usava in quegli anni (a cavallo tra gli anni '80 fino a metà degli anni '90), tipicamente di project management e ispirato alla razionalità cartesiana-newtoniana, aveva un grosso limite: non considerava *come* le persone stanno e vivono i processi che dovrebbero portare innovazione nelle organizzazioni.

Emergeva nella mia esperienza, suffragata dai molti confronti con colleghi, una sorta di distacco delle persone dalla innovazione stessa, come qualcosa che qualcuno aveva pensato per loro e che, una volta definita, doveva essere implementata.

Notavo inoltre che, al di là delle innovazioni proposte, l'atmosfera in ambito organizzativo era caratterizzata da una scarsa partecipazione emotiva delle persone. Nella prima azienda in cui lavorai, per esempio, mi colpì il fatto che molti colleghi giovani, dopo 10 ore di lavoro andassero a fare volontariato per dare senso alla loro giornata.

Quando entrai al CNR nel 2000 decisi quindi di avviare un progetto di ricerca per esplorare approcci alla innovazione e al senso del lavoro che considerassero la motivazione delle persone.

Il progetto ha coinvolto stakeholder nazionali ed internazionali, che si sono confrontati per molti anni. Ne è scaturito un approccio di ricerca azione sfociato in una metodologia che favorisce l'innovazione e lo sviluppo sia dei contesti organizzativi, sia delle persone che contribuiscono quotidianamente a generarli: la *metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate (LOOI)*, come verrà esposto di seguito.

L'innovazione necessaria nelle organizzazioni: una visione sistemica

Secondo l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) e la Commissione Europea un'innovazione è l'implementazione di un prodotto (bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo, con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne.

L'enciclopedia Treccani riporta il concetto di innovazione come l'atto, l'opera di innovare, di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi di produzione. Per Steve Jobs innovare significa avere lo sguardo rivolto al futuro, come è tipico dei leader. Famosa la sua frase "*Innovation distinguishes between a leader and a follower*".

Sono tantissimi gli autori che hanno provato a creare delle classificazioni dei fenomeni innovativi. Tra le tante, la più famosa è quella proposta da Schumpeter, che identifica quattro diverse categorie: innovazioni di prodotto (nuove tipologie), di processo (nuovi modi di lavorare), organizzative (nuove modalità di gestione) e di marketing (nuovi mercati). Schumpeter identifica due fasi nel processo di generazione dell'innovazione – inventiva e innovativa – a cui successivamente è stata aggiunta una terza fase di diffusione sul mercato:

- **fase inventiva:** in questa fase l'impresa deve sviluppare il maggior numero di idee innovative attingendo a fonti di conoscenza interne ed esterne. Si pensi al caso di Ikea, che deve il suo successo all'idea di un dipendente che, non riuscendo a portare a casa una libreria con la propria automobile, la smontò in più pezzi. Una volta generate le idee, il compito dell'azienda è quello di selezionare le più promettenti e scegliere quali portare alla fase di sviluppo.
- **fase innovativa:** richiede l'investimento di risorse umane e finanziarie per poter sostenere tutte le fasi di sviluppo, dalla costruzione del prototipo alla sperimentazione, fino alla distribuzione al cliente finale.
- **fase diffusiva:** rappresenta il processo attraverso cui l'innovazione diventa fruibile ai membri della società.

Fino agli anni '80 e inizio anni '90 l'innovazione era prerogativa esclusiva dei reparti R&S delle singole aziende. Oggi, con il crescere della globalizzazione e dello sviluppo tecnologico, sempre più l'innovazione avviene in contesti di network, in cui le persone attingono a conoscenze e risorse da molteplici attori esterni e interni, in un **processo che da lineare diventa progressivamente a connessioni multiple di tipo sistemico**. In ambito organizzativo sono quindi sempre più richieste competenze di collaborazione che consentono la creazione di relazioni con soggetti esterni e interni all'azienda, in un approccio definito di *open innovation*. Si pensi, per esempio, al successo di **Android** che, grazie alle sue caratteristiche di software open source, ha contribuito allo sviluppo di un intero ecosistema, consentendo a centinaia di produttori di utilizzare il sistema operativo in modo gratuito, di testarlo e migliorarlo. Ciò che accade in ambito informatico non è però facilmente trasferibile in altri contesti di produzione di beni o servizi.

L'innovazione, per essere tale, deve avere una multi dimensione: non bastano le buone idee, serve un contesto in grado di accogliere, stimolarle e portarle a valore.

Al di là delle definizioni di *cosa* sia l'innovazione oggi ci si chiede sempre più *come* essa si possa generare nei contesti organizzativi.

È richiesto un cambio di paradigma rispetto alla cultura organizzativa dominante, ancora ispirata a visioni razionalistiche e riduttive della organizzazione e della persona al lavoro. Spesso, erroneamente, ignorando la complessità della vita organizzativa, si considera l'innovazione tecnologica utile a superare molte criticità organizzative. Anni fa il direttore dei sistemi territoriali della IBM mi confidò che spesso le organizzazioni si affidano al cambiamento tecnologico per affrontare i problemi; ma se esso non è preceduto da una attenta riflessione sui bisogni della azienda e dei suoi clienti si creano più problemi che soluzioni.

Serve una visione ampia e contestuale delle innovazioni necessarie. Questo cambio di prospettiva è ancora più urgente considerando che viviamo in una società interconnessa che sta perdendo i riferimenti delle comunità tradizionali, mettendoci sempre più in relazione con realtà organizzate.

I tempi attuali ci chiedono di cambiare, di innovare e sviluppare noi stessi, le organizzazioni nelle quali lavoriamo, i contesti sociali in cui viviamo. La crisi dovuta al coronavirus ci spinge ancor di più a ripensare le modalità in cui abbiamo impostato in

nostri modelli economici e organizzativi, gli scenari in cui sono stati costruiti e i fondamenti sui cui si sono basati.

Le sfide che stiamo vivendo, soprattutto per la velocissima evoluzione tecnologica e globalizzazione del mondo, hanno una portata epocale. Siamo oramai entrati pienamente nella cosiddetta **Quarta Rivoluzione Industriale**, che vedrà la nascita di modelli, strategie e paradigmi nuovi, alla base della cosiddetta Industria 4.0. caratterizzata dalla realtà aumentata, da nuove interfacce e dialogo fra oggetti, dall'internet of things.

Ma le strutture sociali che sono alla base di tutto questo sono “liquide”, come evidenziato da Bauman (2002), caratterizzate dalla crisi del concetto di comunità e dall'emergere di un individualismo sfrenato, determinando così una società fragile, carente di punti di riferimento.

Ne nasce un profondo disagio sociale che richiede con forza il rinnovamento del senso del lavoro organizzato. La crescente finanziarizzazione dei mercati, specie delle grandi corporation e l'aumento progressivo della “estrazione di valore” piuttosto che la “creazione di valore”, tende a ridurre le persone alla dimensione di servo-unità, con conseguenze sociali ed ambientali che si stanno rivelando disastrose, come evidenziato da Luciano Gallino (2011).

In particolare, i modelli organizzativi prevalenti sono fortemente in discussione per gli impatti critici che hanno sulla vita personale e sociale. Essi emergono come le principali cause della crisi psicologica che oggi investe il lavoro su scala mondiale (Maslache Leiter 2000). La letteratura scientifica rileva, in maniera coerente, che le caratteristiche del luogo di lavoro incidono sul livello di stress e sui problemi di salute accusati dai lavoratori. La sindrome del burnout, che comporta l'esaurimento emozionale e psicofisico dell'individuo, si sta diffondendo sempre più nel mondo del lavoro, colpendo operatori di settori diversi. Viene descritto come un "deterioramento dell'anima" all'interno delle organizzazioni, caratterizzato da specifiche aree di "discrepanza" tra la persona e il proprio lavoro (Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro – EU-OSHA 2015).

L'Organizzazione mondiale della sanità nel 2019 ha inserito il burn out nell'elenco dei disturbi medici come "problema associato alla professione", caratterizzato da sintomi quali: "spossatezza sul luogo di lavoro", "cinismo, isolamento o in generale sentimenti negativi" ed "efficacia professionale ridotta". Si tratta di fatto di una forma cronica di stress, definito *stress lavoro correlato* che si presenta con un crescente senso di distacco dalle attività nelle quali il soggetto è coinvolto.

I rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato, unitamente alle ripercussioni negative sulla salute e sull'economia, interessano un numero estremamente elevato di luoghi di lavoro in Europa e rientrano tra le maggiori preoccupazioni dei manager europei che hanno l'obbligo di porvi rimedio.

Osservando l'andamento dei dati del fenomeno, che sono in continua crescita negli ultimi dieci anni e l'esito delle rilevazioni delle pratiche di lavoro, emerge che il più delle volte questo obbligo viene affrontato con procedure poco adatte a risolvere il problema da un punto di vista strutturale.

Ne è esempio la difficoltà e lentezza di applicazione della norma sulla Responsabilità Sociale delle organizzazioni (ISO 26000), in particolare per quanto riguarda il coinvolgimento degli stakeholder, sia interni che esterni, che pone come centrale il tema delle relazioni. Nello stesso contesto si aprono le sfide per la realizzazione della *Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile* che interconnette vari temi critici del nostro tempo,

richiamando la necessità di una visione d'insieme dello sviluppo e la sua sostenibilità dal punto di vista ambientale, economico e sociale.

A seguito delle criticità evidenziate, e dopo le frequenti crisi finanziarie, sociali ed economiche degli ultimi anni, emerge sempre più l'esigenza di generare una società tollerante ed equa, basata sulla collaborazione e cooperazione, in cui si rispettino le diversità. A tal fine urge affrontare temi quali la de-finanziarizzazione dell'economia e la lotta ai cambiamenti climatici, ripensando il modello capitalistico attuale in cui l'estrazione di valore (raccolta dei profitti, dividendi degli azionisti, bonus dei banchieri ecc) è ricompensata assai meglio della creazione effettiva di valore. Si dovrà evidenziare da dove viene la ricchezza, chi crea il valore, chi lo estrae e chi lo sottrae per cercare di sostituire l'attuale sistema capitalistico di tipo parassitario con un capitalismo più sostenibile, interdipendente, che possa funzionare per tutti (Mazzuccato, 2018).

In questa direzione è da leggere il documento dell'agosto 2019 che la *Business Roundtable* ha pubblicato, una nuova "*Dichiarazione sullo scopo di una società*", firmato da quasi 200 amministratori delegati delle più grosse aziende a livello internazionale. Esso segna un passaggio di allontanamento dal "primato degli azionisti" nella gestione dell'impresa, (concetto enunciato nei principi del gruppo fin dal 1997), per passare a "*includere l'impegno per tutte le parti interessate*". Viene riconosciuto che "*le imprese svolgono un ruolo vitale nell'economia*" promuovendo l'innovazione, fornendo servizi essenziali e dando posti di lavoro. Gli interessi degli azionisti vengono quindi posti allo stesso livello di quelli di clienti, dipendenti, fornitori e comunità allargata. "*Ciascuno dei nostri stakeholder è essenziale*", afferma la dichiarazione e "*Ci impegniamo a fornire valore a tutti loro, per il futuro successo delle nostre aziende, delle nostre comunità e del nostro paese.*"

È un primo passo di consapevolezza che però fa i conti con una cultura di vecchia data, ben radicata in valori, prassi e comportamenti la cui trasformazione richiederà tempo e approcci nuovi al lavoro.

Cambiare i paradigmi dell'innovazione: innovare la visione della persona e della organizzazione

Da varie ricerche emerge che i modelli e approcci organizzativi comunemente utilizzati per gestire l'innovazione e lo sviluppo si caratterizzano per intervenire separatamente o sui processi o sulle persone, considerando le due realtà come indipendenti. Ciò, malgrado gli studi di psicologia sociale da tempo abbiano evidenziato come le connessioni tra la persona e il suo contesto sia di mutua creazione; e nonostante la rivoluzione scientifica della fisica dei quanti abbia proposto nuove e interessanti visioni rispetto alla tradizione scientifica classica, dimostrando che l'osservatore non è indipendente da ciò che osserva e che "tutto è in relazione e interdipendente".

Nei modelli e approcci finora prevalenti l'individuo è visto come *homo aeconomicus*, meccanismo elementare attivato dall'impulso al tornaconto economico personale, un essere "razionale" nel senso che persegue come obiettivo la massimizzazione del suo proprio benessere con il minimo sforzo.

L'organizzazione viene considerata come "struttura" atta a produrre profitto: le persone sono "risorse umane" che, pur con specifiche caratteristiche e proprietà, sono di

fondo risorse strumentali, che vanno combinate in adeguati processi con altre risorse per generare flussi economici vantaggiosi.

Gli approcci diffusamente utilizzati dalla consulenza hanno proposto spesso soluzioni “razionali” alle criticità organizzative, che l’organizzazione dovrebbe accogliere e introdurre, il più delle volte dovendo riscontrarne l’inapplicabilità, in quanto astratte dalla realtà concreta della vita organizzativa e dalla sua storia.

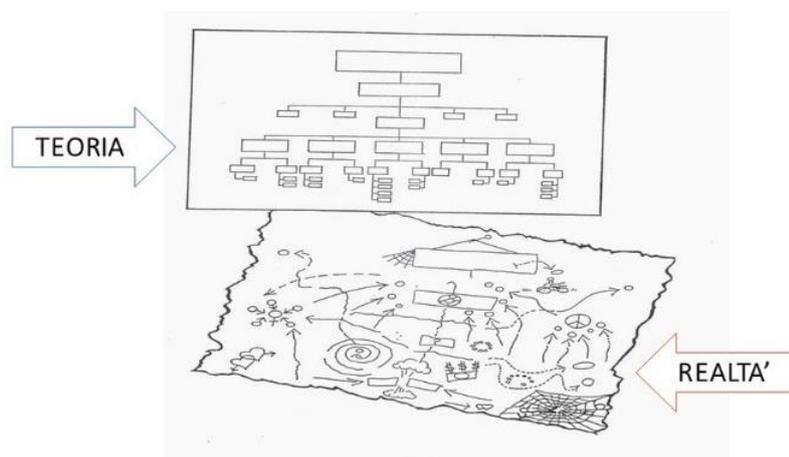


Fig.1 L’illusione razionalistica

Questo tipo di modelli organizzativi hanno rivelato più disfunzioni:

- il carattere illusorio dell’affidabilità delle regole e della possibilità di imporle senza generare rigidità interne ed esterne, insieme all’altrettanta illusoria fiducia di realizzare al meglio i fini organizzativi mediante la somma di adempimenti procedurali;
- l’inettitudine della “machine theory” nello studiare la complessità della struttura e del funzionamento organizzativo, data la sua scarsa attenzione per i sottosistemi con le loro dinamiche differenziali e il loro peculiare processo d’interscambio entro l’organizzazione;
- l’erroneo concepire la realtà organizzativa come una disposizione rigida, statica, di parti, anziché come un processo dinamico di relazioni, soggetto ad adattamenti continui.

I tentativi di superare le logiche strutturali verticali, come l’organizzazione a matrice e a progetto, hanno mostrato i limiti di un cambiamento di forma che, nel permanere della mentalità manageriale tradizionale, non ha portato ai risultati sperati. Per la stessa ragione, nemmeno l’introduzione di nuove visioni dei processi e della organizzazione, come nel caso della lean e della learning organization, ha avuto la forza di cambiare gli assetti organizzativi. Il più delle volte la prima è stata recepita in modo troppo tecnico, senza coinvolgere le persone; e la seconda è stata attuata più come una attività formativa a sé stante, che come occasione di innovazione dell’organizzazione.

Nella rete internazionale di action research, action learning e organization development si parla del contesto socio-culturale attuale in termini di “*cartesian catastrophe*”, evidenziando che ci ha portato a separare la mente dal cuore, la riflessione dalla azione, il sé dagli altri, con la conseguenza, ad esempio, di una ricerca

convenzionale sulla salute che esclude i pazienti, di una ricerca sullo sviluppo della educazione che esclude gli studenti (Reason & Bradbury, 2008, 2015).

In tale contesto le grosse sfide della prossima rivoluzione industriale vengono riassunte 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

È da sottolineare che, anche quando le scienze sociali hanno inteso l'organizzazione come "sistema", nel tentativo di superare la visione strutturata verticalmente, a lungo è prevalsa la concezione dell'azienda come sistema "chiuso", che, pur cogliendo l'elemento della complessità, analizzava i problemi nell'ambito delle relazioni strutturali interne, omettendo di considerarli in rapporto all'ambiente esterno. In quanto sistemi "aperti" gli organismi viventi, biologici o sociali, sono invece in continuo scambio con l'ambiente (Novara, Sarchielli 1996, Von Bertalanffy 1966, Boulding 1956, Lievegoed, 1973).

Il punto è quindi riuscire a cambiare "mentalità", *in primis* da parte della dirigenza e a cascata da parte dei lavoratori. Per questo serve cambiare visione, non acquisire nuove tecniche rimanendo all'interno della stessa visione che ha generato i problemi, come accade spesso. Occorre ricomporre la frammentazione della vita organizzativa restituendole la dimensione del senso.

A parere della scrivente, dopo oltre 30 anni di lavoro con l'innovazione e nelle organizzazioni, oltre che di ricerca-azione nel settore, il permanere di un approccio riduttivo è dovuto alla separazione tra i tre contesti che si occupano di tematiche organizzative: gli accademici studiano e creano teorie con poca connessione alla pratica, i consulenti e i formatori sviluppano strumenti che sono spesso poco ancorati a fondamenti teorici, o riduttivi rispetto al quadro d'insieme, i manager e gli imprenditori si focalizzano esclusivamente su strumenti pratici e risultati da raggiungere con rapidità.

Consapevole di questa frammentazione e avendone riscontrato gli esiti negativi, quando sono entrata al CNR nel 2000, ho voluto impostare le mie attività di ricerca connettendo le tre realtà per definire approcci nuovi alla innovazione nelle organizzazioni che considerassero la motivazione e valorizzazione delle persone in una prospettiva multidisciplinare e multifocale. Le attività si sono svolte per circa 17 anni con un approccio di action research nella scia del lavoro sui sistemi socio- tecnici iniziata negli anni '60 dal Tavistock Institute di Londra.

Il progetto ha visto la partecipazione di un ampio gruppo di soggetti: ricercatori, manager, imprenditori, consulenti e formatori, in interazione con i quali si è inizialmente generata, poi sperimentata e applicata e infine delineata, una nuova metodologia per lo sviluppo umano e organizzativo denominata *Metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate (LOOI)* (Rizziato, 2010 a,b, 2017, 2018, 2020, in pubblicazione).

Nelle sperimentazioni sono state coinvolte 1000 persone in tutti i tipi di organizzazioni: profit (multinazionali, imprese familiari, medie imprese), pubbliche (comuni, province, contesti ministeriali), no profit (associazioni di varia natura e dimensione), in progettualità di sviluppo organizzativo, locale e placement, nonché in percorsi di Master sulla leadership orizzontale.

Le considerazioni che sono state fatte all'inizio del progetto, sulle criticità degli approcci al cambiamento, sia dalla analisi della letteratura che da quello dei casi, oltre che dalle

prassi riportate, hanno evidenziato che la maggior parte degli interventi comunemente utilizzati per l'innovazione nelle organizzazioni hanno portato a risultati poco soddisfacenti o sono stati bloccati soprattutto dalla demotivazione a realizzare nuovi comportamenti organizzativi.

Nel progetto si è condiviso che è necessario cambiare la visione di *homo oeconomicus* e del senso della vita organizzativa.

Già negli anni '80 il famoso lavoro di ricerca pubblicato dallo Stanford Research Institute, "Changing image of the man" rileva la necessità e l'urgenza di chiarire su quale immagine antropologica si intenda impostare il futuro, evidenziando come nel tempo essa abbia determinato l'assetto sociale, economico e giuridico. Nel lavoro, frutto di un numeroso gruppo multidisciplinare di ricercatori, si propone di superare la visione dell'*homo oeconomicus* in favore di una immagine di persona quale "sistema multidimensionale", orientato da una etica ecologia dello sviluppo personale e sociale. Il concetto di etica si riferisce a uno sviluppo della identità personale in armonia con il contesto sociale. Nella Olivetti di Adriano, che ha rappresentato e tuttora rappresenta un contesto di alta innovazione socio organizzativa, l'immagine dell'essere umano è stata consonante alla proposta di quello studio, prendendo ispirazione dal personalismo comunitario di Maritain e Mounier: la *persona* si caratterizza per la presenza dello spirito e non si esaurisce nel soggetto individuale, ma tende a una trascendenza che le permette di non ridursi al contesto e situazione in cui si trova. Il mondo e tutte le cose acquistano senso e valore proprio in virtù di questo "tendere", senza il quale non vi sarebbero né senso, né valore. Una visione vicina a quella degli psicologi umanisti americani, di cui Maslow (1954) è uno dei più significativi esponenti. Per lui l'individuo sano è colui che diventa ciò che è, non un semplice "adattato". Egli riconosce in quella che definisce "terza forza" un quid specifico di ogni individuo che determina in modo peculiare come egli reagirà agli aspetti ereditari e dell'ambiente in cui si trova, una sorta di coscienza superiore, così come proposto anche da Assaggioli (1977) con la sua psicosintesi, da Jung (1935) nel tendere dell'io al riconoscimento del sé in quello che definisce "processo di individuazione", e da Lievegoed (1973) che propone una visione matura di personalismo ispirandosi a Steiner.

Il gruppo di progetto ha condiviso questa visione dell'essere umano contestualizzandola in ambito organizzativo e ampliandola con un approccio costruttivista e multidisciplinare. Il contesto organizzativo è stato analizzato sulla scia dei lavori di Luhman e Parsons sui sistemi sociali, per i quali ciò che si conosce è inestricabilmente connesso al soggetto conoscente (Luhman 2001, Parsons 1991, Maturana e Varela 200), Baetson 1993, 1984, Von Foster, 1991). I sistemi sociali si differenziano dai sistemi biologici in quanto sono costituiti e organizzati sulla base del senso e sono tenuti insieme da processi simbolici, capaci di fornire indicazioni decisionali e criteri di orientamento reciproco nella consapevolezza che "tutto ciò che è detto è detto da un osservatore"

Nessuna conoscenza può pertanto considerarsi "oggettiva", nel senso di inerente alle proprietà dell'oggetto conosciuto; e il ruolo dell'osservatore, lungi dall'essere passivo e neutrale, configura la conoscenza come una forma attiva di costruzione a partire dalla propria conformazione e dai propri costrutti mentali, frutto delle personali esperienze (Kelly (2004)). Al proposito Goethe evidenzia che quello che possiamo considerare "oggettivo" non è la conoscenza in sé, ma il collegamento che ognuno mette in atto tra percezione e concetto (Zojanc 1999), Zojanc & Seamon 1988). È importante quindi indagare a quali concetti colleghiamo la nostra percezione, ma anche come i nostri concetti orientano la percezione stessa. Ad esempio, se penso di non essere un bravo

leader tenderò a percepire maggiormente i feedback negativi che mi arrivano nelle situazioni, piuttosto che porre attenzione sulle cose positive che metto in atto, autoconfermando l'opinione che ho creato di me stesso. È la cosiddetta "profezia che si auto avvera" evidenziata dal sociologo Merton negli anni '50, ampiamente dimostrata dai recenti esperimenti neuroscientifici che hanno misurato l'effetto della intenzione sul contesto che abbiamo intorno e come il cambiamento delle nostre "credenze", ossia pensieri sedimentati in noi, possa trasformare la nostra realtà fino ad avere addirittura un effetto terapeutico (Poli, 2014, 2019; Siegel, 2001, 2010; Damasio, 1995; Doidge, 2007).

È necessario quindi esplorare quale dinamica interiore renda possibile una azione organizzativa e personale evolutiva rispetto ai costrutti che sono forieri di criticità ricorrenti.

Elemento fondamentale è la motivazione, l'intenzione di cambiare, che si rende possibile quando la persona è chiamata a contribuire allo sviluppo della organizzazione. L'intenzione è una forza che si può porre "sopra" i costrutti stessi permettendo di "vederli" ed è legata alla dimensione della ricerca dell'identità (Rizziato, 2020).

Per quanto riguarda l'organizzazione, il gruppo di lavoro del progetto CNR ha condiviso una visione sistemica, evolutiva, con un approccio generativo. L'aspetto sistemico comporta che nessuna componente può essere analizzata senza essere messa in relazione con le altre, e la necessità di considerare lo sviluppo di tutti gli elementi chiave della vita organizzativa: clienti, persone, capitale e territorio, come sollecitato anche nella norma sulla responsabilità sociale delle organizzazioni ISO 26000.

L'elemento ordinatore della complessità sarà il cliente, considerato quale rappresentante dell'identità organizzativa. Si tratta di un sistema "aperto", in quanto vive e trova la sua ragion d'essere nel servire dei clienti attraverso un prodotto e servizio; ma al contempo "chiuso" in quanto definisce una propria peculiare identità nel come ottempera al suo servizio sociale (non tutti i negozi di mobili sono uguali, ogni farmacia ha delle caratteristiche peculiari...). L'aspetto evolutivo consiste nell'osservare e riconoscere la biografia della organizzazione come caratterizzata da specifiche fasi di sviluppo, una realtà vivente, in cui le nuove necessità dei clienti e il maturare delle relazioni interne, si possono vedere in una osmosi di possibilità, che può ispirare lo sviluppo futuro e la realizzazione del potenziale dell'identità organizzativa. Tale potenziale può diventare elemento fondamentale di un sistema socio territoriale più ampio. L'organizzazione è vista quindi come un soggetto sociale, una "persona di persone", come sosteneva Mounier, con dei valori che devono essere non solo esplicitati, come spesso accade nelle "carta dei valori", ma soprattutto dovranno essere vissuti nella cultura che ispira i comportamenti degli individui. I valori devono vivere nelle idee, nella atmosfera delle relazioni e nei modi di agire, come elementi "fondanti" per guidare l'azione organizzativa, sia nell'operatività quotidiana, sia nel rapporto con gli stakeholder esterni.

A tal proposito è interessante considerare il lavoro di Argyris (Argyris & Schon, 1978) che spiega come nei sistemi organizzativi vengano spesso direttamente contrastati i naturali processi di sviluppo degli individui, creando situazioni disagevoli dove il più delle volte chi rimane è perché ha trovato un adattamento infantile per la propria esistenza. Egli evidenzia come invece la possibilità di sviluppare consapevolezza personale nel contesto organizzativo permetta progressivamente di recepire il contesto in modo adeguato, aprendo spazi per contributi significativi alla sua evoluzione. Sulla stessa linea gli studi di Mc Gregor (1973), per il quale "...le tecniche direttive sembrano muovere dalla convinzione che la media degli individui si sia fermata alla fase di sviluppo corrispondente alla prima adolescenza".

Nella prospettiva, ormai imprescindibile, di superamento di queste modalità di gestione delle persone, che tuttora permangono in questa fase di inizio dell'era della

intelligenza artificiale, si pone il tema fondamentale di come definire concretamente nuove *skills*, i percorsi per generarle e i nuovi modelli organizzativi che possano ottimizzare le possibilità che si vanno prospettando.

In questa prospettiva, il World economic forum di Davos del luglio 2019 ha evidenziato il rapporto tra tecnologia e competenze umane richiamando la necessità di rafforzare aspetti quali la creatività, lo spirito di iniziativa, il pensiero critico, come espresso anche da Jack Ma, fondatore e CEO di Alibaba, il gigante cinese del commercio online: *“Il computer sarà sempre più intelligente di noi: non dimentica mai, non si arrabbia mai. Ma il computer non possiede la saggezza [...]. Non possiamo insegnare ai nostri figli a competere con le macchine più intelligenti, dobbiamo insegnare loro qualcosa di unico, qualcosa che mai le macchine potranno possedere, come i valori, la fiducia, un pensiero indipendente, il lavorare insieme, la cura dell’altro. Per questo penso che dovremo insegnare ai ragazzi lo sport, la musica e le arti in genere, altrimenti tra 30 anni avremo dei seri problemi”*.

Più l’intelligenza artificiale replica in modo potenziato le facoltà umane, più siamo chiamati a interrogarci su cosa è peculiare dell’umano e non può essere “clonato”, se non vogliamo perdere il senso dell’agire personale e collettivo.

Il fatto che alcune branche della scienza considerino l’essere umano come coincidente con il suo cervello rende difficile trovare elementi di superamento della intelligenza artificiale, visto che si sta andando nella direzione di potenziare con le macchine il cervello umano e le sue manifestazioni.

Dalle recenti ricerche e riflessioni in ambienti HR, emerge però che la digitalizzazione non è mai solo questione tecnologica, ma strategica: a nulla serviranno le tecnologie se non ci riappropriamo del pensiero che nulla succede se le persone non lo fanno accadere, ottimizzando le innovazioni e dando loro il ruolo che hanno, ossia di supporto e di miglioramento della qualità della vita. Si sottolinea inoltre la necessità di rafforzare la struttura della personalità nel contesto lavorativo in modo che possa esercitare delle competenze soft, dette anche trasversali, a fianco a quelle hard, così che per i lavoratori i robot possano essere un supporto e non una minaccia.

Più articoli in riviste di settore riportano che la trasformazione digitale di una organizzazione piccola o grande, privata o pubblica, non è un tema puramente tecnologico, ma una sfida di leadership: bisogna saper “vedere” ampiamente i processi organizzativi, il loro senso e significato e guidarli verso i loro possibili sviluppi, in modo sistemico e sostenibile. Viene sottolineato che creatività, intelligenza emotiva e flessibilità cognitiva serviranno per trarre beneficio dai robot superando la paura che le persone ne possano essere sostituite e/o gestite.

Si parla di *skill revolution*, che implica un cambiamento culturale, un nuovo modo di guardare alle responsabilità organizzative e un necessario “back to human”.

In questa fase di inizio dell’era della intelligenza artificiale il tema fondamentale è definire concretamente queste competenze, i percorsi per generarle e i nuovi modelli organizzativi che possano ottimizzare le possibilità che si vanno prospettando.

Favorire la generatività tra sviluppo delle persone e sviluppo dei processi organizzativi: l’innovazione come nuovo umanesimo possibile

Sappiamo dalla psicologia sociale quanto sia forte il legame di co-creazione tra individualità umana e qualità dei processi organizzativi (Hosking e Morley, 1991). Non

c'è conoscenza delle dinamiche sociali se non in un processo di interazione che coinvolge il soggetto, animato da una finalità di cambiamento, come dimostrato dalle pratiche di action research e action learning (Lewin 1972, Dewey 1933, Kolb 1984, Argyris & Schoen, 1998).

Queste ultime hanno evidenziato che la conoscenza implicata nell'azione si esplicita nella riflessione e in tal modo si "apprende ad apprendere", concetto ripreso anche dalle pratiche di apprendimento trasformativo di Mezirow (2003). Nella riflessione sarà possibile l'attribuzione di senso al proprio agire e ai contesti che lo rendono possibile, integrandolo e valutandolo rispetto al proprio *leit motiv*, alla direzione di sviluppo della propria individualità, la cui percezione apparirà progressivamente più chiara. Concetti ben espressi nella frase di Wittgenstein, che rappresenta il fondamento epistemologico della ricerca azione:

"È ciò che facciamo che ci spiega la nozione di identità e non viceversa. Il pensiero cerca di leggere sé stesso nelle azioni che necessariamente lo hanno preceduto: le azioni precedono la consapevolezza".

Oggi più che mai è importante essere consapevoli di questa dinamica, in quanto la tecnologia tende ad inibire il pensiero, soprattutto quello riflessivo. Lavorare in tale direzione non è un processo spontaneo, ma rappresenta una possibilità che implica una responsabilità, dalla cui eventuale assunzione dipende l'esito di molte delle cose che vogliamo realizzare a livello personale e organizzativo.

In questo senso la metodologia elaborata dal progetto CNR propone un "umanesimo" nell'organizzazione, che risveglia le potenzialità umane in modo autodeterminato, ma in connessione con altre individualità per una finalità terza, quella di servire dei clienti.

Chi agisce come facilitatore dei processi di innovazione deve convenire che il futuro non può essere previsto, per cui è importante fare interventi nei quali la natura dei cambiamenti e le difficoltà vengano investigate e discusse dai soggetti coinvolti, in modo che essi divengano coscienti degli ostacoli e creino spazi di comunicazione e azione, raggiungendo livelli crescenti di consapevolezza sui quali si può basare lo sviluppo delle organizzazioni.

In una visione sistemica, 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, dotati di libera coscienza e non cellule di un organismo biologico nelle quali è scritto il "progetto finale" (Boulding, 1956, Lievegoed, 1973).

Mentre nell'oggetto biologico la meta dell'evoluzione è la forma adulta della specie, nell'organizzazione sociale la forma "adulta" è presupposto e mezzo per raggiungere un obiettivo fuori dal sistema, ossia il miglioramento del prodotto o servizio offerto alla società che dovrà orientare lo sviluppo nel corso delle sue varie fasi di vita. Il raggiungimento di questa meta sarà possibile solo se essa verrà percepita e perseguita consapevolmente da persone che in quell'organismo sociale siano portatori di iniziativa e di forza, che sappiano attivare i colleghi in quella direzione, stimolandone la partecipazione attiva in una prospettiva di senso. Abbiamo caratterizzato questo modo di agire come *leadership orizzontale*. Si tratta di una competenza che permette di far convergere giudizi e punti di vista personali, affrontando sempre più consapevolmente le criticità (Rizziato, 2020, Rizziato & Nemmo, 2018).

Mentre per i vari sistemi biologici si parla di *crescita e maturazione*, per l'essere umano, caratterizzato dalla coscienza di sé e dai sistemi sociali che crea, *cambiamento e sviluppo* sono termini più adeguati.

Sviluppo della identità umana (come tensione alla autorealizzazione), e sviluppo della identità organizzativa (come contributo alla società in termini di prodotti/servizi) devono essere visti quindi come due realtà fortemente interconnesse.

Essendo quelli organizzativi contesti ad alta complessità, per rendere concreta l'innovazione vanno evitate metodologie astratte, che scompongono la realtà concreta della persona al lavoro e quella dell'organizzazione che contiene il suo lavoro, smarrendo così il "lavoro vivente" (Novara, 2004).

Sarà fondamentale attivare le persone adottando un approccio di tipo *esplorativo e sperimentale*, anche perché, come brillantemente fa notare Druker: *"Il management per obiettivi funziona solo se conosci gli obiettivi. Il novanta per cento delle volte non li conosci."*

Il nuovo convince, come avveniva in Olivetti, se si sviluppa in una sperimentazione attenta, contenuta in un ambito appropriato (un reparto, un piccolo gruppo), prima di venir estesa ad altri ambiti, se è guidata da ipotesi evolutive e scandita dalle verifiche dei progressivi risultati: queste verifiche fanno vivere esperienze di "successo a breve termine", necessarie a motivare e a far continuare l'azione verso un esito conclusivo non prossimo (che non può essere perseguito serenamente se non si hanno conferme della validità dello sforzo).

Partecipando alla sperimentazione le persone vivono il doppio ruolo di parti funzionali e controllabili del sistema e di sperimentatori di questo. Del resto le iniziative di Action Learning hanno provato che *"acting, reflecting and learning are inseparable"*, che l'innovazione è *"learning by doing in interaction"*. È necessario quindi attivare e coinvolgere il personale per esplorare e sperimentare innovazioni possibili e avviare un percorso di conoscenza e sviluppo individuale.

Sarà molto importante la prospettiva multidisciplinare che vede convergere elementi delle scienze naturali, caratterizzati da dati, fatti, numeri, e delle scienze umanistiche e sociali che considerano elementi narrativi, immaginativi legati alle interrelazioni tra individui e gruppi.

Non è facile mettere a valore tutti questi elementi ed è ben difficile che questo lo possa fare un osservatore distaccato, un consulente che pensa di "risolvere" la criticità. Sarà invece necessario attivare le persone che ne sono toccate, aiutandole ad esplorare in profondità gli assunti impliciti ed espliciti propri e del contesto. Si tratta di favorire una sorta di "autopoiesi" del sistema attraverso l'attivazione delle persone con quella che Lievegoed ha definito una "tecnica morale", mirante a fare di un determinato contesto il meglio che esso esprime come potenzialità. Il concetto di morale ha a che vedere con il rispetto della natura degli elementi in gioco. A tal fine la metodologia elaborata dal progetto CNR propone un ritmo che alterna la definizione di "un prossimo passo" per lo sviluppo organizzativo e di un "prossimo passo" per lo sviluppo individuale, in un movimento che contempera la generazione della consapevolezza collettiva e soggettiva. Ciò perché il passo (che non è la soluzione), permette di verificare idee, valutazioni e giudizi, allargando lo spettro rispetto alle posizioni iniziali facendo intravedere le soluzioni possibili nella pratica.

Le sperimentazioni realizzate hanno evidenziato che vivere il senso del lavoro ha a che fare con la percezione della sua utilità sociale e con l'essere attivi nel cambiamento che ne è parte costitutiva. Si tratta di due elementi chiave della motivazione lavorativa, come evidenziato precedentemente. Il vissuto personale 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; Argyrys & Schon, 1998, Schön, D.A., Striano M. e Capperucci D., 2006, Mortari, 2004, Knowles M.S., 1996, Formenti L., 1998), ma anche in modo orientato al futuro e al presente, come propone la metodologia elaborata nel contesto del progetto CNR. Essa combina in modo ritmico le tre dimensioni del tempo, realizzando un apprendimento su tre livelli: dalla riflessione, dalla prospezione e dalla

azione, stimolando un pensiero sistemico ed evolutivo e le competenze di leadership orizzontale adatte a muovere e a muoversi nella complessità.

Fondamentale è la direzione, il senso del cambiamento. Preoccuparsi solo del raggiungimento di obiettivi immediati non crea alcuna partecipazione, motivazione e moralità.

Le aziende che invece di fare del valore aggiunto al cliente e del miglioramento del prodotto/servizio un punto di orientamento sono interessate al profitto a breve termine per interessi finanziari/speculativi, o che mirano ad adempimenti prettamente burocratici, trascurando l'efficacia dei processi, usano le persone togliendo senso e prospettiva al loro lavoro e possibilità di sviluppo, Creano così relazioni patologiche in quanto prive di senso sociale, distruggendo di fatto la sostanza vitale dell'organizzazione. Senza una direzione sensata è impossibile muovere in senso evolutivo e sostenibile la complessità organizzativa.

I sistemi organizzativi creati dall'essere umano hanno bisogno di moralità. Nei sistemi naturali possiamo osservare una moralità implicita, un "senso in sé". Nei sistemi sociali creati da noi, questa moralità dobbiamo generarla insieme: fornitori, clienti colleghi, direttori, siamo tutti coinvolti in interazioni alle quali dobbiamo dare un senso comune.

Bibliografia

- Argyris, C., & Schön, D., 1978. Organizational learning. A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison-Wesley (edizione italiana: Argyris, C., Schon, D. A. 1998. Apprendimento organizzativo. Milano: Guerini e Associati.
- Argyris, 1972. Personalità e organizzazione, Milano, Angeli
- Assaggioli, R., 1977. L'atto di volontà. Roma, Astrolabio.
- Bateson, G., 1984. Mente e natura. Un'unità necessaria. Milano, Adelphi.
- Bateson, G., 1993. Verso Un'Ecologia della Mente. Milano, Adelphi.
- Bauman, Z., 2002. Modernità liquida, Roma-Bari, Laterza.
- Boulding, K., 1956. General System Theory. The Skeleton of Science. Management Science, 2, 197-208. doi:10.1287/mnsc.2.3.197
- Christina Maslach, Michael P. Leiter, 2000. Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro. Trento, Eriksson
- Damasio A., 1995. L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano. Milano, Adelphi.
- Doidge N., 2007. The brain who changes itself, New Yourk, Penguin book
- Dewey J., 1961. Come pensiamo. Firenze, La Nuova Italia
- Kelly G., 2004. La psicologia dei costrutti personali. Milano, Raffaello Cortina.
- Formenti L., 1998. La formazione autobiografica. Confronti tra modelli e riflessioni tra teoria e prassi, Guerini e Associati, Milano.
- Gallino L., 2011. Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi. Einaudi, Torino
- Novara F., & Sarchielli, G., 1996. Fondamenti di Psicologia del lavoro. Bologna, Il Mulino.

- Hosking D.M., Morley I.E., 1991. *A Social Psychology of Organizing*, Prentice Hall, Harlow.
- Jung, C.G., 1935. *Coscienza, Inconscio e Individuazione*. Torino, Bollati e Boringhieri
- Knowles M.S., 1996. *La formazione degli adulti come autobiografia*. Milano, Raffaello Cortina
- Kolb D., 1984. *Experiential Learning: Experience as the source of Learning and Development*. New York, N.Y., 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).
- Maslow A., 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row (trad. it. *Motivazione e personalità*. Roma: Armando, 1973).
- Mazzucato M., 2018. *The value of everything. Making and thaking in the global economy*. Londra, Penguin books.
- Mc Gregor, 1973. *L'aspetto umano dell'impresa* Milan: Angeli
- Novara F., 2004. *Si può guarire l'organizzazione? Itinerari d'impresa: management diritto formazione*. Soveria Mannelli: Rubbettino, <http://www.aislonline.org/Portals/0/Download/Novara-1.pdf>
- Poli E., 2014. *Anatomia della guarigione*, Milano, Anima Edizioni
- Poli E., 2019. *Le emozioni che curano*, Milano, Mondadori
- Reason P., & Braddbury, H., 2001, 2008, 2015. *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Rizziato E., 2010a. *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro. Verso la definizione di un approccio europeo*. Milano, FrancoAngeli.
- Rizziato E., 2010b. *La Formazione-sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative (CERIS-CNR Working Paper 3/2010)*. Roma
- Rizziato E., 2017. *Horizontal organization and leadership: a generative approach for an ethic Development in complex systems* Book of proceedings conferenza internazionale Euromed, Roma
- Rizziato E., 2020. *Verso un umanesimo della vita organizzativa: Leadership orizzontale, organizzazione integrata e competenze per la complessità*, Milano, Franco Aangeli
- Rizziato E. & Nemmo E., 2018. *Competenze di sviluppo sistemico evolutivo per la leadership e le organizzazioni orizzontali (Workind Paper IRCres, 13/2018)*
- Schön D.A., Striano M. & Capperucci, D., 2006. *Formare il professionista riflessivo: per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni*. Milano, Franco Angeli
- Siegel D.J., 2001. *La mente relazionale. Neurobiologia dell'esperienza interpersonale*. Milano, Raffaello Cortina.
- Siegel J., 2010. *Mindsight*. Milano, Raffaello Cortina.
- Weick K.E., 1997. *Senso e significato dell'organizzazione*. Milano, Raffaello Cortina.
- Zajonc A., 1999. *Goethe and the Phenomenological Investigation of Consciousness*. In S. R. Hameroff (cur.). *Toward a Science of Consciousness III*. MA: MIT Press. <http://www.arthurzajonc.org/publications/goethe-and-the-phenomenological-investigationof-consciousness/>
- Zajonc A., & Seamon D., 1988. *Goethe's way of science: a phenomenology of nature*. New York, State University of New York Press.