STRUMENTI PER LE ORGANIZZAZIONI

A cura di Francesco Tulli

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

STRUMENTI PER LE ORGANIZZAZIONI

A cura di Francesco Tulli

FrancoAngeli

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione pag. 9

Introduzione » 11
Le persone nate due volte » 11
Rinascere nelle organizzazioni: il modello re_people™ » 12
Come nasce questo libro » 13

Sezione 1. Strumenti e metodi per le Organizzazioni

1. Be-Safety: la sicurezza come opportunità di sviluppo organizzativo » 17
I principi Be-Safety » 18
Gli antecedenti della sicurezza: il Profilo di Incubazione » 19
I connettori di sicurezza: i comportamenti organizzativi ad Alta Affidabilità » 27

2. L'Organizzazione incontra la Generazione Y » 31
La Generazione Y » 31
Organizational Agility e Network Fluidity per promuovere l'incontro » 33
I 5 drivers degli interventi » 37

3. People & Project Management » 41
Project Management: una leva per il cambiamento organizzativo » 41
Project Management: metodi e persone » 42
La cultura del People Committment » 44

Il People-Project model pag. 45
Le persone "integratori" di tecniche » 47

Sezione 2. Strumenti e metodi per il Team

4. Il Team Empowerment » 53
Le finalità e la metodologia del Team Empowerment » 53

5. Strumenti e applicazioni per il Team Empowerment » 63
Spot Training e Performing Art » 65
Sedotti e ritrovati » 68

6. Integrare culture » 73
La cultura organizzativa: il DNA dell'Organizzazione » 74

7. Metodi e strumenti per l'integrazione organizzativa » 81
Il laboratorio di scrittura » 81
Il Team Mapper » 83

Sezione 3. Strumenti e metodi per le persone

8. Trasforming leadership. È ora di creare contesti più che visioni » 95
Quale leadership » 95
Il leader che guida » 97
L'insostenibile incertezza della leadership » 97
Trasforming Leadership: un ritorno all'agricoltura » 99
Attrezzarsi è doveroso: dieci passi » 101

9. Leadership a colori » 113
I colori del cervello: Ned Herrmann e i quattro quadranti » 113
I colori della leadership » 115
I colori dei collaboratori » 121

10. Il Development Center, officina di eccellenza » 127
Il processo del Development Center » 128
La metodologia del Development Center: dalla valutazione alla misura dello sviluppo » 129
Apprendere ad apprendere: il Ciclo F.I.R.S.T. » 132

La distintività del Development Center: il Modello HXO pag. 134
Condizioni e criticità del Development Center » 137

11. I passi per sviluppare creatività nei gruppi » 143
La creatività è una condizione emozionale » 143
La creatività nel problem solving » 145
I 6 passi per curare la creatività » 148
Supportare la creatività » 157

12. B.I.L.: il potere della meditazione per il benessere interno delle persone sul lavoro » 161
B.I.L. e l'approccio alla persona » 163
L'aula, la pratica meditativa » 165
B.I.L.: preparare la base, rinforzare la crescita » 166
Conclusioni: più B.I.L. più crescita » 167

Bibliografia » 171

Presentazione

di Marco Lodoli

Negli ultimi anni ho collaborato con il gruppo HXO (Humanities inventriX Opera) e grazie a loro sono entrato in contatto con mondi che conoscevo solo superficialmente, per quello che ogni giorno leggiamo sui giornali: aziende in difficoltà, persone in crisi, obiettivi economici ed esistenziali apparentemente perduti. Il mio primo lavoro è quello di insegnante in una scuola di periferia, dunque accanto ad adolescenti spesso confusi, feriti. Ma la scuola, se vogliamo, è ancora un universo protetto: insegnanti e allievi si confrontano sulle questioni della cultura, dentro a una scatola che galleggia sul fiume della vita, con una traiettoria e un moto abbastanza regolari. Gli scogli sono ancora lontani, nella scuola si tratta solo di prepararsi al meglio e al peggio: ma il meglio e il peggio restano fuori dal portone. Quando un giovane esce dalla scatola incontra altre responsabilità, altre sofferenze. Nel mondo del lavoro difficilmente troverà l'attenzione e le premure di un professore che in qualche modo svolge un ruolo quasi paterno. Nel mondo del lavoro, oggi più che ieri, si rischia di essere travolti dalla competizione, dalle esigenze produttive, dalla fretta e dai progetti di chi in nome dello sviluppo a ogni costo non guarda in faccia nessuno. Se servi, bene, se non servi, addio: quasi sempre è così, ma per fortuna questo non è un dogma assoluto. Esistono molte eccezioni, aziende che ancora considerano i lavoratori come esseri umani complessi, spesso vittime di grandi smarrimenti storici e personali, ma anche protagonisti di fantasiose ripartenze. Chi lavora non è solo un individuo che produce ciecamente, se così fosse quella cecità in breve si trasformerebbe in follia e sterilità. Chi lavora ha bisogno di trovare in sé le ragioni del suo agire e una promessa di felicità. L'infelicità – come diceva Goethe – rende le persone pericolose: peggio ancora, le rende inerti, vuote, amare. Così molte aziende contattano psicologi del lavoro come gli amici di HXO. Chiedono un miracolo, chiedono di restituire senso a chi

teme di averlo perduto, di riattivare chi si sente spento. Non vorrei sembrare blasfemo accennando a uno dei miti fondanti della nostra civiltà: quello della resurrezione. Noi crediamo che neanche la morte sia una fine assoluta: e allora figuriamoci se la vita può ridursi a nulla, se ci si può sentire finiti per sempre nelle stagioni mutevoli dell'esistenza. La storia migliore del nostro paese è passata attraverso rinascimenti, risorgimenti, dopoguerra: la logica eroica della "seconda possibilità" ha ricostruito sulle macerie, ha creato bellezza e vita dove tutto era cenere e mortificazione. Così ho partecipato anch'io a incontri sul crinale tra l'inverno e la primavera, tra la sconfitta e la rinascita. Qualcosa sui rami asciutti gemma d'improvviso, se una linfa nuova scorre sotto la crosta, se un gruppo di persone sa come zappare e concimare una terra che pare secca. Ho visto uomini e donne sciogliersi in lacrime e sorrisi e pensieri freschi, ricominciare a credere nella propria forza, nel proprio lavoro. Gran parte della nostra vita scorre nei luoghi e nei tempi del lavoro: e in quei luoghi e in quei tempi sappiamo bene che ci si può sentire sbagliati, compressi, avviliti. Ma sappiamo anche che nel lavoro possiamo sviluppare la nostra parte migliore, quella che crea, trasforma, arricchisce il mondo e la nostra stessa esistenza. Bisogna solo riattivare il desiderio e la fiducia, credere che ogni gesto, anche il più piccolo, contribuisce a formare il presente, a sognare il futuro.

Introduzione

di Francesco Tulli[1]

Fillus de anima.
È così che li chiamano i bambini generati due volte.
Michela Murgia, Accabadora

Le persone nate due volte

Lo psicologo americano William James, nel suo libro "The Varieties of Religious Experience" (1902), divideva le persone in due grandi categorie: quelle nate una sola volta e quelle nate due volte. Le prime sono quelle definite come biologicamente inclini alla felicità, quelle che affrontano la vita con uno sguardo fanciullesco e che la accettano per quella che è. Le persone che invece pensano che nella vita ci sia qualche cosa di profondamente sbagliato, ingiusto e da modificare, sono nate due volte.

Ma James, sorprendendoci, ci spiega che le persone più felici sono quelle nate due volte. Le persone nate due volte sviluppano la capacità di sprofondare in una crisi esistenziale che sviluppa un desiderio positivo di ricerca del senso delle cose e della vita stessa, raggiungono un livello di visione e di pianificazione della propria vita più elevato e più ampio. Detto con le parole di James "È un processo di redenzione, non di semplice reversione alla salute, e la sofferenza, quando salva, è letta dal protagonista come una seconda nascita, proveniente da una profonda consapevolezza di quello che lui ha potuto esperire" (p. 157).

Il vissuto della rinascita è legato a tutte quelle esperienze che, dopo aver attraversato un periodo di malessere e disagio, lasciano un profondo senso di rinnovamento.

[1] Presidente di Humanities (HXO).

Rinascere nelle organizzazioni: il modello re_people™

La nostra più recente esperienza professionale, nella consulenza alle aziende per lo sviluppo delle risorse umane, ci ha portato a confrontarci con interventi rivolti a persone e gruppi che vivevano un disagio, un malessere personale e/o organizzativo. La recessione economica ha portato molte aziende a vivere riorganizzazioni, contratti di solidarietà, cassa integrazione, esodi incentivati. Tutti strumenti di gestione delle risorse e del business che si applicano e si moltiplicano in contingenze economiche negative. Tutti strumenti che incidono profondamente e negativamente sul clima e sul senso di benessere degli individui e delle organizzazioni.

Nel corso del decennio appena trascorso uno dei temi centrali nella gestione delle risorse umane è stata la retention e la gestione dei talenti. Abbiamo avvertito, nella nostra sfera d'azione, un'inversione di tendenza focalizzata sul prendersi cura e recuperare le risorse che non erano definibili alti potenziali, ci è stato chiesto di intervenire per coloro che presentavano low performance. Ambienti lavorativi caratterizzati da climi pesanti, colleghi che non ci sono più, ruoli che vedono ampliare il raggio d'azione, mandati organizzativi che richiedono maggiore responsabilizzazione, sono alcune delle tematiche che ci siamo spesso trovati ad affrontare negli interventi formativi di questo ultimo anno.

In questa cornice d'interventi la suggestione di James ci ha sfidato e sollecitato: perché non promuovere la rinascita, il recupero del senso profondo della propria soggettività, della propria capacità di dare contributi efficaci, dell'espressione efficace del ruolo e di un rinnovato senso di partecipazione ed appartenenza? Dopo un momento di grande sofferenza trovare il desiderio e dunque consentirsi una nuova nascita, riuscire a cogliere un nuovo equilibrio ed un senso di benessere organizzativo più profondo e duraturo.

È così nato ***re_people***, un insieme di interventi per le organizzazioni e gli individui finalizzato alla rinascita.

re_people per l'uomo significa riprogettazione, rinnovata attenzione alle opportunità, smettere con l'abitudine del vivere e riprendere il percorso di una presenza a se stessi. Significa superare l'intemperanza dell'accidia e recuperare tonicità di pensiero e azione. Significa ascoltare le proprie inibizioni per riconoscerle e comprenderle a fondo. Significa connettere pezzi di sé, dimenticati, annullati dalla quotidianità e dalla consuetudine, rigettati perché incoerenti o dirompenti.

re_people per l'organizzazione significa rinascere nei propri uomini, creando contesti di rigenerazione e risveglio. Significa riconoscere il proprio potere nel decretare l'identificazione di un uomo con il proprio ruolo e

non abusarne. Significa intenzione di un salto di paradigma valutativo, che non vede più l'individuo come alto o basso potenziale, ma vede l'uomo nel suo bisogno di esserci. Significa differenziare e non discriminare.

Come nasce questo libro

Negli ultimi due anni abbiamo raccolto con costanza le testimonianze di molti nostri interlocutori aziendali. Li abbiamo intervistati e abbiamo pubblicato e divulgato, attraverso la nostra newsletter, i loro punti di vista e le esperienze nate dalla nostra collaborazione *re_people* in azienda. Ne sono nati incontri, scambi, confronti che hanno dato linfa all'ideazione e al rinnovamento continuo di progetti e realizzazioni finalizzati a promuovere una reinterpretazione degli eventi e una rigenerazione della visione.

Abbiamo voluto lasciarci condurre dai loro contributi per organizzare questo testo. Li ringraziamo per averci creduto intensamente e per avere, in molti casi, sfidato le consuetudini pur di tentare un intervento diverso e dirompente e per avere costruito insieme a noi ogni passo verso il *re_people*.

Il testo è diviso in tre sezioni.

La prima sezione raggruppa "Strumenti per le organizzazioni": comprende tre capitoli relativi ad altrettanti modelli di intervento *re_people*. Il primo racconta il modello Be-Safety, ideato e realizzato in collaborazione con l'Istituto Informa, un modello di intervento che trasforma i processi di supporto alla Sicurezza in un modello di analisi e intervento organizzativo complesso. Il secondo capitolo propone riflessioni su un particolare impegno che molte organizzazioni stanno assumendo in relazione all'inserimento in azienda della Generazione Y. Il terzo capitolo reinterpreta i metodi di sviluppo delle capacità di Project Management in termini di cultura aziendale e centralità dell'ethos individuale.

La seconda sezione presenta "Strumenti per il gruppo": comprende quattro capitoli. I primi due riguardano rispettivamente le premesse epistemologiche e le applicazioni Humanities per lo sviluppo del Team Empowerment; gli ultimi due raccontano modelli ed esperienze di integrazione di gruppi e culture aziendali.

La terza sezione propone "Strumenti per l'individuo" e comprende quattro capitoli: il primo riguarda la leadership trasformazionale e le sfide che il

contesto attuale, caratterizzato da liquidità e incertezza, pone alla leadership. Il secondo riguarda la leadership a colori, una reinterpretazione del modello di Ned Herrmann arricchita con categorie di lettura e osservazione fruibili dal lettore. Il terzo riguarda lo strumento del Development Center nella nostra reinterpretazione *re_people*. Il quarto racconta e presenta un percorso e strumenti per lo sviluppo della creatività. L'ultimo propone riflessioni ed esperienze sull'utilizzo della meditazione nei luoghi di lavoro.

Ringrazio tutti gli autori, uno ad uno, per l'inquietudine esistenziale e la ricerca continua del rinnovamento.

Sezione 1

Strumenti e metodi per le Organizzazioni

1. Be-Safety: la sicurezza come opportunità di sviluppo organizzativo

di Francesco Tulli, Paola Pirri, Silvia Vescuso

Da molti anni ci occupiamo di safety e ricerchiamo incessantemente metodi di intervento ad alto impatto, che generino cambiamento reale della cultura della sicurezza nelle organizzazioni. Nostro obiettivo è da sempre quello di individuare i percorsi più incisivi per accompagnare le persone e i gruppi a sviluppare un apprendimento duraturo e a interiorizzare e fare propri i valori e i comportamenti legati al "prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro" (art. 20 DLG 81/2008).

Abbiamo così sviluppato "**Be-Safety**", una metodologia di valutazione e intervento sulla sicurezza che si fonda sui concetti di Consapevolezza Organizzativa e Personale e di Apprendimento duraturo. Il metodo Be-Safety sfida la divaricazione fra aspetti tecnico-normativi e gestionali, sfida la diffusa tendenza a demandare e relegare al Servizio di Prevenzione e Protezione il presidio della sicurezza, sfida la tendenza a considerare la sicurezza un tema a sé. Provoca l'organizzazione e le sue persone a concepire la sicurezza come *testo* e come *pretesto*: come testo in quanto valore di riferimento da costruire, come pretesto in quanto occasione per ottimizzare processi e produttività.

Ridefinendo l'infortunio e l'incidente come Eventi Inattesi, il percorso Be-Safety guida le persone e l'organizzazione nel suo complesso a governare l'Inatteso (Weick, Sutcliffe, 2010). Non si tratta semplicemente di sviluppare capacità di prevenzione. Si tratta piuttosto di sviluppare capacità di anticipazione, di alimentare l'efficacia del sistema previsionale dei singoli e del sistema (Farnese, Barberi, 2010) e di ampliare il ventaglio di conoscenze e aspettative sul sistema organizzativo e i suoi processi, di incrementare le capacità di apprendimento e autocorrezione del sistema e dei suoi componenti.

I principi Be-Safety

Be-Safety è un modello di lettura e conoscenza dell'organizzazione ed è un modello di intervento.

È un modello di lettura e conoscenza perché ha una visione sistemica dell'infortunio: è un modello integrato, che si fonda sulla concezione della pluralità e dell'interdipendenza delle variabili umane e organizzative in gioco e raccoglie la sfida della combinazione degli approcci individuale e organizzativo (Reason, 1997; 2000) individuando come fulcro di attenzione la relazione fra l'individuo e il contesto organizzativo (Avallone, Paplomatas, 2005), la rappresentazione che l'individuo costruisce del contesto in cui opera e la cultura dell'uomo che il contesto media, rinnova, perpetua nella quotidianità, reiterando meccanismi funzionali e disfunzionali alla base della sicurezza.

I problemi di sicurezza sul lavoro sono nella maggior parte dei casi considerati la conseguenza di un comportamento soggettivo, tale che 8 volte su 10 un incidente/infortunio sul lavoro è attribuito a disattenzione o sottovalutazione del rischio da parte del lavoratore. Il modello Be-Safety circoscrive il paradigma individualistico di lettura dell'infortunio e distingue, entro quell'insieme di infortuni generalmente attribuiti a "errore umano", quelli che sono interpretabili come "infortuni organizzativi". Concepisce le variabili individuali legate tradizionalmente a incompetenza, overconfidence, impreparazione, come radici di una minima parte degli infortuni sul lavoro e ridona ampio respiro al contesto e alla dimensione culturale entro il quale il fenomeno infortunio si evidenzia. Si fonda su una interpretazione degli infortuni come esito di un "processo di incubazione" organizzativa di un problema, non si occupa solo dell'individuazione della "colpa" individuale, poiché ricercando una spiegazione individualistica del fenomeno manterrebbe inalterato il problema organizzativo soggiacente.

È un modello di intervento perché propone il passaggio dalla consulenza esperta alla consulenza di processo (Shein, 2001): il consulente non si limita ad erogare metodi di analisi e intervento relegando l'organizzazione a mero fruitore di diagnosi e cure, bensì innesca un processo di autovalutazione e autoapprendimento entro l'organizzazione, sviluppando la competenza dei suoi componenti e del sistema all'utilizzo dei metodi di osservazione, interrogazione, correzione. Mentre la consulenza esperta rende il consulente indispensabile e l'organizzazione dipendente, la consulenza di processo produce apprendimenti permanenti entro il sistema organizzativo.

Gli antecedenti della sicurezza: il Profilo di Incubazione

Il modello Be-Safety considera come assetto organizzativo fondante le Organizzazioni ad Alta Affidabilità (Weick, 1987; Roberts, 1990; LaPorte, Consolini, 1991; Ericksen, Dyer, 2005) quello caratterizzato da tre macro-variabili organizzative:

- Chiarezza della Struttura
- Attenzione al Riconoscimento
- Presidio dello Stimolo.

Chiarezza della Struttura

È una variabile che riassume in sé tre condizioni del patto di convivenza organizzativa.

- Obiettivi
- Regole
- Sistema di gestione della conoscenza.

1. Obiettivi di ruolo chiari e percepiti come rilevanti: in una Organizzazione ad Alta Affidabilità (OAA) i processi e le pratiche organizzativi sono tali da finalizzare l'attività quotidiana, da orientare i singoli compiti a una meta chiara, realistica e realizzabile, definita e non implicita; i singoli compiti quotidiani non sono concepiti in modo autoreferenziale, come fini a se stessi, disancorati da un obiettivo chiaro; non sono concepiti come di scarsa rilevanza, poco significativi, scollegati dai propri bisogni, valori, convinzioni personali. Gli individui sono consapevoli dell'obiettivo e sanno ciò che si deve fare per raggiungerlo, accettano l'obiettivo come qualcosa per cui vale la pena impegnarsi (cosa che non accade, ad esempio, quando l'obiettivo è percepito come troppo facile da raggiungere o come troppo arduo per le risorse che la persona ritiene di possedere). Nelle OAA, inoltre, organizzazione e persona sono in una relazione fondata su un chiaro senso della missione individuale: la disponibilità della persona e la possibilità offerta dall'organizzazione di ancorare ogni sforzo quotidiano, ogni compito, ogni impegno, a un senso più complessivo e pregnante, a un perché significante e significativo che condensi entro un unico insieme ogni unità di azione, consentono una rifocalizzazione costante sul significato che assume l'impegno quotidiano, sull'unicità della propria missione personale, sul perché intimo del senso della propria quotidianità. Nelle OAA, così fortemente orientate a organizzare il lavoro per obiettivi e non per compiti, vi è