

Erica Rizziato



**Verso un umanesimo
della vita organizzativa**
Generare sviluppo nella complessità
con la leadership orizzontale

Presentazione di Maurizio Milan

Introduzione di Piero Dominici

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



«Professione formazione» è il titolo ideale di questa collana oltretutto del suo primo fortunato (per l'apprezzamento dei lettori) volume; così come accompagnare e contribuire allo sviluppo della professione formazione ne rappresenta la mission, usando un termine caro agli esperti di organizzazione.

Il formatore a cui ci riferiamo prevalentemente, e che l'Aif rappresenta validamente, è «l'esperto di apprendimento degli adulti che lavorano nelle organizzazioni». Popolazione oggi allo stesso tempo «consistente» ed «emergente», protagonista di una delle più interessanti esperienze nell'intero mondo dell'*education*. *Consistente* perché c'è già una solida professionalità fatta di sistemi multidisciplinari, di conoscenze, di metodologie e strumenti, d'identità professionale positivamente vissuta, di funzione e ruolo diffusamente riconosciuti come determinanti nel mondo del lavoro. *Emergente* perché il suo sviluppo continua ad essere rapido e già presenta nuove sfide: basti pensare da una parte alla crucialità dell'aggiornamento permanente nelle ricche società moderne caratterizzate da rapidissimo livello di cambiamento e dall'altra alla crucialità che l'istruzione, anche degli adulti, avrà nella soluzione di problemi quali il progresso dei paesi oggi meno economicamente progrediti, l'approccio alla gestione delle grandi migrazioni internazionali, la conversione professionale e culturale di gruppi sociali.

Nella realtà specialistico-professionale, così bella, viva, in sviluppo, della formazione e dei formatori, si presenta in particolare la sfida della capacità di coniugare l'accumulazione progressiva di solido know how professionale con il dinamismo e la capacità d'innovazione: necessarie in ogni professione ma, in modo particolare, in quella del formatore, che si fonda proprio sul dinamismo e sulle capacità d'innovazione dell'oggetto di cui si occupa. Per la crescita tecnica della professione è, inoltre, importante la sfida dello sviluppo trasmesso anche «per iscritto»; infatti la prassi della formazione è ovviamente molto basata sulla «parola parlata»; cosicché, però, si rischia spesso che vada perduta la diffusione e il consolidamento di nuove esperienze, di nuovo saper fare, di preziosi approfondimenti e sviluppi specifici. Tutto ciò è molto importante anche per potere impostare la formazione dei futuri formatori. A questo proposito non deve passare inosservata la grande novità in campo universitario, forse la più grossa per le prospettive di base della formazione italiana: la comparsa dell'indirizzo di laurea in psicologia del lavoro e dell'organizzazione e il progetto dell'indirizzo di laurea in scienza dell'educazione degli adulti. Ciò sancisce l'importanza di un'esigenza riconosciuta nella società e nel mondo del lavoro; assicura, insieme ai già molti tipi di studi esistenti, nuove leve con l'ideale preparazione di base; garantisce la consistenza di una specializzazione. Specializzazione che si esplica nell'area, più famosa nelle organizzazioni e nella tradizione dell'Aif, della formazione manageriale; ma che riguarda già oggi anche tutto il mondo importantissimo dell'addestramento e della formazione professionalistica e le specificità dei molti rilevanti settori del mondo del lavoro: si pensi per esempio alla rivoluzione strutturale e culturale che avverrà nei servizi, pubblici e privati, allo stesso aggiornamento degli insegnanti e dei formatori del sistema scolastico istituzionale, alla formazione informatica e tecnologica.

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 homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Erica Rizziato

**Verso un umanesimo
della vita organizzativa**
Generare sviluppo nella complessità
con la leadership orizzontale

Presentazione di Maurizio Milan

Introduzione di Piero Dominici

FrancoAngeli

L'immagine in copertina è opera dell'autrice e rappresenta il
Dialogo generativo orientato al cliente

Copyright © 2020 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.

*Ai miei figli Elisa e Alessandro
e ai giovani che come loro stanno entrando
in un mondo del lavoro denso di nuove sfide,
nella speranza che le proposte espresse in questo libro
possano rappresentare un contributo
allo sviluppo della loro individualità sociale*

Indice

Presentazione di Maurizio Milan	pag. 11
Introduzione. Verso un umanesimo della vita organizzativa: la sfida di costruire una “cultura della complessità” di Piero Dominici	» 13
1. Perché questo libro	» 17
1.1. Ripensare il rapporto tra individuo e organizzazione: dalla visione positivista a quella sistemico-evolutiva con la metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate (LOOI)	» 17
1.2. Le radici: il percorso di ricerca-azione a partire dalle criticità organizzative	» 23
1.3. Le criticità a cui risponde la metodologia LOOI nel contesto delle esigenze socio-economiche attuali	» 27
2. I fondamenti	» 38
Premessa	» 38
2.1. La visione sistemico-evolutiva della persona	» 42
2.2. La visione sistemico-evolutiva della organizzazione	» 50
2.3. La generatività dello sviluppo tra persona e organizzazione	» 58
3. La metodologia LOOI in pratica	» 65
Premessa	» 65
3.1. Definire il setting delle connessioni sistemiche: l’infrastruttura di sviluppo	» 67
3.2. Realizzare il percorso generativo di sviluppo: TRASE – Training sistemico-evolutivo per la leadership orizzontale e l’organizzazione integrata	» 80

4. Esercitare la leadership orizzontale generando l'organizzazione integrata	»	100
Premessa	»	100
4.1. Esercizi dialogici: prendere consapevolezza di come il mondo interiore co-genera quello organizzativo	»	103
4.2. Esercizi di osservazione e percezione allenando “12 sensi”: cogliere l’implicito	»	135
4.3. Esercizi di movimento per la consapevolezza organizzativa ispirati alla euritmia (Movcore): sperimentare la leadership nella complessità	»	142
5. Competenze di leadership orizzontale per la complessità con il contributo di Erika Nemmo	»	156
Premessa	»	156
5.1. Le competenze di I livello	»	163
5.2. Le competenze di II livello	»	168
5.3. Le competenze chiave	»	177
5.4. Le meta-competenze	»	179
6. Casi di applicazione	»	182
Premessa	»	182
6.1. Azienda familiare: Azienda Agricola Foradori	»	183
6.2. Comune di medie dimensioni – Ruvo di Puglia	»	187
6.3. Azienda multinazionale MoneyGram – Sede Italia	»	193
6.4. Lo sviluppo in altre organizzazioni della rete IMO International	»	198
6.5. Il master internazionale sulla leadership orizzontale	»	203
7. La metodologia LOOI per lo sviluppo locale	»	207
Premessa	»	207
7.1. La visione sistemico-evolutiva del territorio e la fase di integrazione	»	209
7.2. La governance/leadership locale come infrastruttura di sviluppo e i 4 processi chiave	»	212
7.3. Il percorso ciclico di Training sistemico-evolutivo (TRASE) nello sviluppo locale	»	216
7.4. Caso di applicazione	»	218
8. Conclusioni. Riflessioni di sintesi e prospettive future: umanesimo necessario e umanesimo possibile nelle organizzazioni	»	229
Ringraziamenti	»	241
Bibliografia	»	243

*“Guarda, osserva.
La cosa più importante e bella al mondo è questa:
che le persone non sono sempre le stesse,
che non sono ancora definite, ma sono sempre in cambiamento.
Nel coro o fuori dal coro. La più grande verità.
Questo è quanto la vita mi ha insegnato.
Questo mi rende immensamente felice”.*
(João Guimarães Rosa)

*“Può l’industria darsi dei fini? Esistono questi fini
solo nell’indice dei profitti o non c’è una trama ideale,
una vocazione, anche nella vita di una fabbrica?”.*
(Adriano Olivetti)

Il libro parla di questa vocazione possibile, che si sostanzia nel fare in modo che l’identità sociale degli individui si realizzi nel dare senso e significato al proprio lavoro, quale contributo allo sviluppo della collettività. Si potranno allora generare delle organizzazioni quali luoghi di senso, moderne comunità lavorative.

Presentazione

di *Maurizio Milan**

I sistemi organizzativi in passato si basavano su un processo semplice: adottare la strategia all'interno di un modello di produzione efficiente in cui la diffusione di una leadership verticale di controllo fungeva da garanzia. Oggi tutto questo viene messo in discussione dai cambiamenti continui causati, tra altri, dal veloce processo di digitalizzazione e dall'attuale emergenza sanitaria.

La conseguenza di una situazione che sta generando preoccupazione su più livelli è il veloce sviluppo di nuovi processi sociali e produttivi: aziende e organizzazioni si stanno accorgendo che servono nuovi modelli di leadership molto diversi da quelle di un tempo. L'elemento centrale e strategico per le organizzazioni diventa il capitale umano, la sua valorizzazione e il suo sviluppo.

La persona al centro, quella che a molti potrebbe sembrare un'espressione abusata, sta entrando – finalmente per noi formatori – nel cuore delle organizzazioni del Paese. Questo momento storico ci invita a una nuova consapevolezza, anche da parte di chi finora non aveva posto particolare focus al benessere dei propri dipendenti e collaboratori. CEO, imprenditori, responsabili delle risorse umane e capi struttura si trovano a dover trasformare processi organizzativi, decisionali e operativi a volte rivoluzionandoli completamente.

Nell'era del *new normal* i riflettori sono puntati su due elementi fondamentali: da un lato il tempo, accelerato dalla progressiva digitalizzazione, dall'altro il fattore umano con la necessità di prendersi cura della persona, valorizzandola.

Lo schema che conoscevamo si è liquefatto, al punto che l'Università "La Sapienza" di Roma ha raccolto tra i lavoratori in smart working un for-

* Presidente AIF.

te sentimento di smarrimento per via della mancanza di indicazioni precise provenienti dalla leadership.

A mio avviso, questa incertezza rende necessario imparare a essere “*leader di sé stessi*”, rapportandosi in modo orizzontale con gli altri. Concetti ampiamente presenti in questa proposta metodologica di “umanesimo della vita organizzativa” che Erica Rizziato ci presenta con l’accuratezza e il rigore di chi investiga da tempo forme di salute e benessere nelle organizzazioni.

È interessante osservare come il bisogno di riscoprire una dimensione orizzontale della leadership rappresenti un ritorno al passato per il pensiero industriale del nostro Paese. Siamo negli anni Sessanta, quando la cultura olivettiana, creando una forte contaminazione tra uomo e azienda, rende evidente la virtuosa corrispondenza tra la partecipazione attiva delle persone, la loro realizzazione e la massimizzazione della produzione e del profitto aziendale.

Ispirandosi a questa esperienza emerge lo stile di leadership “orizzontale” che questo libro, sintesi di una approfondita attività di ricerca nata da un approccio multidisciplinare, descrive nelle sue particolarità attivando una proficua riflessione sulla nostra stessa modalità di pensiero.

Al leader “orizzontale” è richiesta capacità di condivisione e ascolto della persona e delle sue esigenze così come la valorizzazione di ciò che essa può dare all’interno di un team. Questo significa investire sulle persone con aggiornamenti continui, prendendosi cura dei propri dipendenti e collaboratori a 360 gradi. Lo sviluppo della leadership “orizzontale” non riguarda unicamente il top management, ma tutti i dipendenti che, grazie alle modalità di lavoro proposte nel libro, potranno incidere sui processi organizzativi.

Il lavoro di Erica Rizziato dimostra sapientemente che il fattore chiave non è solo il possesso delle conoscenze, bensì la capacità di pensare, di raccogliere e mettere in relazione dati rilevanti, di sviluppare nuove idee e più in generale, di comprendere e risolvere situazioni complesse in modo “sistemico-evolutivo”. Una proposta che, schiarendo le lenti di noi formatori, offre un utile punto di partenza per costruire programmi di sviluppo e aggiornamento mirati a migliorare la vita delle persone e delle organizzazioni.

Introduzione.

Verso un umanesimo della vita organizzativa: la sfida di costruire una “cultura della complessità”

di Piero Dominici*

Verso un umanesimo della vita organizzativa è un testo che merita tempo, merita di essere letto e approfondito per tutte una serie di ragioni: a) per le questioni di metodo e approccio che pone, e mi riferisco non soltanto a quelle relative alla metodologia LOOI, chiaramente esposta; b) per i livelli e percorsi di analisi – interconnessi e interdipendenti – che suggerisce; c) per lo sforzo – non indifferente – e l’attenzione che pone all’urgenza di una traduzione operativa delle questioni cruciali dibattute: dalla visione sistemico-evolutiva della Persona, alla leadership orizzontale, dal processo di apprendimento trasformativo alla realizzazione di un’*organizzazione integrata*, dalle competenze per la complessità al nuovo umanesimo.

Un’urgenza che *l’emergente emergenza* di questa serie di pandemie – che nella loro *natura* caotica e, allo stesso tempo, sistemica, sono anche psicologiche, sociali, culturali, comunicative – ha reso ancor più evidente, mostrando tutte le nostre vulnerabilità e inadeguatezze, socialmente e culturalmente costruite, in primo luogo, proprio dentro le istituzioni educative, alimentate dalla “grande illusione della civiltà ipertecnologica” (*razionalità, controllo, misurabilità, prevedibilità, eliminazione dell’errore*) e poi riprodotte, sistematicamente, all’interno di organizzazioni e sistemi sociali.

Un volume che lancia e, allo stesso tempo, raccoglie una serie di sfide che riguardano da vicino, non soltanto le organizzazioni e la vita sociale al loro interno (questioni indagate nel libro), bensì l’intera società e le moderne democrazie. Sempre più ancorate a quelle che ho definito, in tempi non sospetti,

* Fellow della World Academy of Art and Science, Scientific Director dell’International Research and Education Programme on Human Complex System. Sociologo e filosofo, Dipartimento di Filosofia, Scienze Umane, Sociali e della Formazione, Università di Perugia.

“logiche di separazione, controllo e reclusione dei saperi e delle competenze”; logiche che trovano una loro linea di continuità nelle culture organizzative tuttora egemoni e sempre più ancorate ad una “dittatura della concretezza”, che porta, nella maggior parte dei casi e delle situazioni, a scegliere le ben note “soluzioni semplici a problemi complessi” di cui, attualmente, si discute molto; problemi complessi che richiederebbero, in primo luogo, un pensiero sistemico, strategico, orientato al “lungo periodo” e, nel concreto, orientato alla ricomposizione e *messa in correlazione* di variabili, indicatori, concause, parametri di misura, meccanismi, processi. Alla base di questo percorso, attento e rigoroso, Erica Rizziato, guidata da una lunga esperienza e attività di formazione e ricerca, non si lascia andare alle facili lusinghe e scorciatoie semantiche, terminologiche e/o nominalistiche che, talvolta (spesso), ritrovo anche in certa letteratura scientifica (e/o riconosciuta come tale) e in certa saggistica di grande successo e visibilità mediatica. Ho invece ritrovato, in molti punti del suo lavoro, quello sforzo coerente e inarrestabile, improntato ad un rigore metodologico non comune quando si affrontano certi “oggetti” di indagine e ricerca. Un rigore metodologico, da sempre, unico “dispositivo” in grado di permetterci, almeno, un confronto, leale e aperto, con la weberiana *impossibilità di una conoscenza realmente avalutativa* della realtà. A tutti i livelli della prassi sociale e organizzativa, l’assenza di una “cultura della complessità” – che ho sempre definito e inteso anche come “cultura della responsabilità” – è, parallelamente alla ben nota “questione educativa e culturale”, “la” questione, di più... la *questione delle questioni*. Ancor di più, dentro una civiltà ipertecnologica e iperconnessa che, oltre a configurarsi come una civiltà della razionalità e del controllo totale, continua a rappresentarsi, ad auto-rappresentarsi e, soprattutto, ad essere rappresentata – sia a livello di narrazioni che di discorso pubblico – come una civiltà sempre più avanzata e in grado di eliminare l’Errore e l’imprevedibilità dai processi, dai sistemi, dagli ecosistemi, dalla vita. E, una civiltà di questo tipo, sempre più programmata e automatizzata in ogni suo aspetto e innervata di processi di *simulazione* (= efficienza/controllo), oltre che *delegare* tutto alla tecnologia, non può che ricorrere in maniera esclusiva, solo e soltanto, a quei *saperi tecnici* e a quelle competenze che appaiono più in grado di confermare e rafforzare quell’immagine (e percezione) sociale e quegli *immaginari collettivi* fatti di certezza, razionalità, controllo, prevedibilità totali. Saperi e competenze considerati e presentati come “utili”, con scarsa consapevolezza di come proprio l’*utilità dei saperi* sia, come spiegato in altre sedi, e per tante ragioni, principio assolutamente ingannevole. Si pensi, in tal senso, alla tradizionale e – aggiungo – miope e fuorviante, disputa su STEM vs Humanities e su “formazione umanistica” vs “formazione scientifica”. La (vera) ragione profonda del nostro *ritardo culturale* anche nel costruire le condizioni di un’interazione, senz’altro complessa,

con la tecnica e le tecnologie. Il volume affronta, a tal proposito, anche la questione cruciale delle competenze (e, aggiungo, delle conoscenze) per la complessità, con la proposta della leadership orizzontale.

Il ritardo culturale descritto si accompagna ad una progressiva, oltre che esponenziale, crescita della dimensione del *tecnologicamente controllato*, che marginalizza definitivamente l'Umano (= errore e imprevedibilità) e lo spazio della responsabilità. Si può osservare, di conseguenza, come i sistemi sociali siano sempre più segnati da frammentazione e fragilità dei legami. Così, le sfide del cambiamento, non possono che essere proprio quelle di ripensare/ridefinire la *centralità della Persona* e dell'Umano, come il libro propone, per far fronte ad ambienti ed ecosistemi in cui non esiste più alcun confine/limite tra naturale ed artificiale. La complessità sociale e organizzativa, pur nella sua particolarità, costituisce sempre un problema di gestione della conoscenza, di possibilità conoscitive che possono essere effettivamente selezionate e realizzate – mi viene in mente anche la weberiana *sezione finita dell'infinità priva di senso del divenire del mondo*.

L'accresciuta complessità dei sistemi e il loro differenziarsi, in maniera spesso autonoma e caotica, genera nuovi bisogni comunicativi, formativi, organizzativi. La comunicazione non è un “qualcosa” che può arrivare *a valle* dei processi e delle dinamiche, in quanto si identifica in quegli stessi processi e in quelle stesse dinamiche. Per queste ragioni, ho proposto la formula “comunicazione è organizzazione”, ma manca ancora una consapevolezza diffusa delle implicazioni anche soltanto di un'affermazione di questo genere.

Quella riguardante i sistemi sociali e organizzativi è una complessità che, come ripeto da molti anni ormai, non è “gestibile” né tanto meno “controllabile”; possiamo soltanto provare ad “abitare la (iper)complessità” (educazione, formazione, ricerca). Una complessità non riconducibile alla sola applicazione di formule matematiche e/o alla disponibilità/analisi di infinite sequenze di dati (fondamentali) inquadrabili dentro un “oggettivismo scientifico” tornato egemone. Dicevo: una complessità particolarmente complessa, in quanto chi la osserva (studia e analizza) e tenta di comprenderla – con il suo sistema di orientamento valoriale e conoscitivo – è, allo stesso tempo, osservato (*ricercatore e ricercato*), costantemente contamina e viene contaminato dall'ambiente e dal sistema di relazioni; costantemente co-genera e co-produce i processi di cui è protagonista (elaborazione ed interpretazione di informazioni e condivisione di conoscenza) e, nel far questo, non si adatta soltanto all'ambiente di riferimento e/o all'ecosistema, ma lo trasforma. Nella prospettiva dell'Autrice, il soggetto, leader orizzontale, diventa l'elemento di sintesi della complessità nella continua ricerca di trasformare sé stesso e il contesto organizzativo. Lunga e complessa la via (le vie) *verso un umanesimo della vita organizzativa e sociale*.

“Il problema fondamentale dell’età della globalizzazione è l’onnipresenza del cambiamento. Ma il problema da affrontare non è tanto il cambiamento in sé e per sé, quanto il cambiamento del cambiamento, il cambiamento delle forme stesse del cambiamento”.

(Mario Ceruti)

“Non è possibile separare nettamente l’esistenza collettiva, “alienata” nel lavoro organizzato, dalla esistenza individuale “creativa” da vivere nel “tempo liberato”, dal momento che la prima produce effetti importanti nella seconda”.

(Francesco Novara)

1.1. Ripensare il rapporto tra individuo e organizzazione: dalla visione positivista a quella sistemico-evolutiva con la metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate (LOOI)

Questo libro propone una metodologia per vivere e sviluppare le organizzazioni come luoghi di senso personale e socio-economico. Essa risponde alla sfida di far convivere in modo sinergico l’impulso degli individui alla autorealizzazione con lo sviluppo sostenibile e duraturo delle organizzazioni e dei territori.

La metodologia, denominata *Metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate (LOOI)*, deriva da 17 anni di ricerca-azione e sperimentazione nell’ambito del Consiglio Nazionale delle Ricerche, per identificare approcci al cambiamento che partissero dalla motivazione delle persone rinnovando il senso e l’efficacia del loro lavoro. Essa può offrire un contributo molto utile per il rinnovamento dei luoghi di lavoro, in termini di nuova ecologia personale e sociale, intese come armonica integrazione dello sviluppo di sé e del contesto.

Alla base delle criticità della vita di lavoro si può osservare il permanere di una “cultura organizzativa” ispirata alla scienza positivista, caratterizzata da pianificazione, previsione e controllo, quando ormai la fisica dei quanti ha dimostrato che tutto è in relazione e che l’osservatore modifica ciò che osserva.

La teoria dei sistemi complessi, in particolare la teoria dei sistemi sociali, nelle sue evoluzioni, ha studiato e continua a studiare queste relazioni (Luhman, 2001; Parsons, 1991; Maturana e Varela, 2001; Baetson, 1993, 1984; Von Foster, 1991), che considerano elemento fondamentale l'individuo con i propri costrutti mentali e le proprie epistemologie implicite, attraverso i quali osserva il contesto.

La metodologia LOOI, che ha i suoi fondamenti in questo approccio scientifico, si caratterizza per averlo portato in ambito organizzativo, considerando quest'ultimo in co-evoluzione con il sistema personale.

L'organizzazione è vista come un sistema sociale al contempo chiuso e aperto, secondo la visione di Morin, per cui *organizzazione* è "ciò che determina un sistema a partire da elementi differenti, e costituisce dunque un'unità nello stesso tempo in cui costituisce una molteplicità", in grado di imporre vincoli alle parti, così come di "far emergere qualità che senza una tale organizzazione non esisterebbero". Si tratta di un sistema autonomo di relazioni, ma in costante relazione con l'esterno. Esso definisce la sua identità, quale ragion d'essere, nel servire un cliente tramite un prodotto o servizio.

Anche la persona viene considerata come un sistema, caratterizzato dalle dimensioni con le quali ci rapportiamo alla realtà: cognitive, emotive e volitive, guidate da un leit motiv biografico, verso la realizzazione della propria identità.

La salute organizzativa è legata al fatto che identità personale e organizzativa siano connesse da una sinergia evolutiva guidata da una mutua generazione di senso, al contempo soggettivo e collettivo.

La metodologia LOOI presentata nel libro deriva dalle positive sperimentazioni di questa dinamica in vari tipi di organizzazione e progettualità. Essa propone una modalità di apprendimento trasformativo di sfondo costruttivista (Mezirow, 2003), che si contestualizza nella tradizione della action research e action science¹, ispirandosi alle recenti evoluzioni delle neu-

¹ La ricerca-azione è un tipo di ricerca adeguata alla conoscenza e trasformazione dei contesti socio-economici. Si basa sul presupposto che "non si può conoscere una realtà sociale se non si prova a cambiarla", come sostenuto da Kurt Lewin (1972, 2005), uno dei fondatori. La relazione tra ricercatore e soggetto di studio è intersoggettiva, il ricercatore non è più solo un osservatore e coniuga la messa in opera di meccanismi di azione, che vanno a incidere direttamente sulla realtà oggetto di indagine e di intervento, con l'acquisizione di conoscenze, utilizzando metodologie quantitative e qualitative. Collega l'approccio analitico e quantitativo con quello interattivo e qualitativo. Il rigore metodologico è dato dalla alternanza tra azione e riflessione. Per approfondimenti Rizziato (2010a, 2014), Reason, Bradbury (2001, 2008, 2015), French, Bell (1998). L'action science proposta da Argyris, Schon (1978) deriva dall'action research e si focalizza sulla composizione tra il tacito e l'esplicito, facendo riconoscere criticamente agli individui la discrasia tra i principi dichiarati (exposed

roscienze (Siegel, 2001, 2010; Damasio, 1995; Doidge, 2007; Eccles, 1994, 1990; Eccles, Popper, 1981).

L'organizzazione fa parte a sua volta di più ampi sistemi sociali e territoriali, per cui la metodologia è stata declinata anche per lo sviluppo locale.

Essa è caratterizzata da un approccio multidisciplinare, che coniuga una dimensione analitica, formale, quantitativa ad una descrittiva, fenomenologica, qualitativa.

La metodologia proposta è “figlia” di due impulsi, di cui ha condiviso gli assunti fondamentali, che hanno trovato nel lavoro di ricerca-azione molte assonanze: quello di Adriano Olivetti in Italia con gli sviluppi realizzati da Francesco Novara e quello di Bernard Lievegoed a livello internazionale con le declinazioni proposte Adrian Bekman².

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

È possibile così considerare le organizzazioni quali moderne comunità lavorative, luoghi di senso personale e sociale.

Le sperimentazioni realizzate nel percorso di ricerca-azione hanno dimostrato l'efficacia di osservare le criticità della organizzazione dal punto di vista del cliente, e contestualmente gli “occhiali” con i quali le si stanno guardando. Ciò permette di superare i limiti del planned change che riducono la complessità organizzativa.

L'approccio allo sviluppo della metodologia LOOI è di tipo esplorativo e sperimentale, in quanto l'unico possibile in ambito di complessità e sarà focalizzato sull'azione, ritmica e generativa. La persona viene così responsabilizzata quale parte attiva del sistema: essa non è considerata “risorsa”, come altre, così apparendo de-soggettivizzata. Al contrario viene chiamata ad attivarsi come individualità. La generatività è data dall'alternarsi di passi di sviluppo organizzativo e passi di sviluppo personale, da realizzare nel percorso di cambiamento, esercitando specifiche abilità, come verrà descritto di seguito.

Al termine del percorso proposto dalla metodologia si saranno generati nuovi processi e nuove competenze adatte a muoversi in ambienti comples-

theories) e quelli vissuti nella pratica (theories in use). Promuove quindi la conoscenza condivisa dall'esperienza mentre si progetta l'organizzazione e si governa lo sviluppo.

² Per approfondimenti sul percorso di ricerca-azione cfr. par. 1.2.