

in cerca di strumenti, e che, quasi all'opposto, la grande classificazione nella triade sopra indicata sia più un viatico per i formatori cinefili, quelli bisognosi di stupirsi e alla ricerca continua di avventure visivo-emotive.

C'è tanto amore per il cinema in questo libro e una grande attenzione per la ricerca organizzativa in questi tempi di crisi economico finanziaria e di disagio per i più. Il cinema, sembrano dire i due autori, sa ascoltare le voci del mondo, sa farsi da esse ibridare e sa restituire, al di là del risultato estetico assoluto che i vari film raggiungono, una interpretazione densa di questi anni, offrendo un punto di vista che gli autori considerano indispensabile per una comprensione di quella che loro, e ci ripetiamo, chiamano "la forma del mondo".

Non si può se non consigliare alle formatrici e a i formatori italiani questo ultimo libro sul cinema e formazione, che nell'incontro delle due culture così diverse testimoniate dai due autori, trova una sua sintesi di verità; una verità peraltro non immediata, un qualcosa che rimbalzi immediatamente dalla pagina, ma risultato più tardivo nel tempo, generato tuttavia dalla scrittura di Canova e di Salvemini, che hanno preparato un posto pronto da riempire dalla verità generata autonomamente dai lettori dentro il loro Sé.

Nella realtà i due autori si conoscono da sempre, da sempre vanno al cinema e poi conversano tra di loro. Al recensore piace pensare che i due non si conoscessero affatto; che abbiano lasciato le proprie case ascoltando una voce misteriosa, ritrovandosi con altri "fedeli" inaspettatamente chiusi dentro il buio di una sala cinema-

tografica, fuggendo dal living confortevole delle loro case ed esponendosi alla sorpresa di scoprire altri "improvvisamente divenuti fratelli", dentro il buio del cinema. Piace pensare, in altre parole, che si siano improvvisamente riconosciuti rialzandosi un po' riottosi a fine proiezione e riconoscendosi, da quel momento, abbiano cominciato a conversare. Miracolo del cinema.

*Giuseppe Varchetta*

**Laura Petitta, *L'intervento per lo sviluppo organizzativo. Teorie e tecniche*, FrancoAngeli, Milano, 2011, € 39,00**

E giunsero, anche nella cultura organizzativa del nostro Paese, i tempi dello sviluppo organizzativo.

Su un piano simbolico, al di là dell'avvio delle pratiche relative, se si dovesse indicare un evento inaugurale di questa nuova, per la cultura organizzativa del nostro Paese, pratica di intervento nella vita delle organizzazioni, si può con una certa legittimità indicare l'avvio nel 1972 dell'edizione italiana di una collana di Addison-Wesley, di alcuni piccoli libri dedicati allo sviluppo organizzativo. Libri, abbiamo detto, smilzi, leggeri ma "pesanti" per l'assoluta innovatività delle tematiche e per il prestigio internazionale dei loro autori. Nel giro di pochi mesi furono a disposizione del lettore italiano gli scritti fondativi del movimento dello sviluppo organizzativo di Beckhard, Bennis, Blake e Mouton, Lawrence e Lorsch, Schein e Walton.

Quei piccoli libri cominciarono a circolare sulle scrivanie dei Direttori del Personale, dei Responsabili della Formazione, dei Con-

sulenti e furono un piccolo, ma denso viatico per l'avvio anche nel nostro Paese di un movimento nuovo, capace di integrare in una chiave di intervento di sviluppo le diverse variabili dell'operatività e della strategia aziendale che fino a quei mesi avevano ricevuto trattamenti assolutamente peculiari e non integrati.

L'avvio del movimento e delle pratiche concrete di sviluppo organizzativo nel nostro Paese fu in quei giorni una risposta organica a una serie di circostanze strategiche, culturali e organizzative, che a partire dagli anni '70 si erano via via nucleate e rinforzate nell'esperienza quotidiana calata nelle organizzazioni.

Le strategie aziendali iniziavano in quegli anni ad essere sottoposte a un confronto internazionale, che se non aveva ancora le note ipercompetitive della contemporanea globalizzazione, sottoponeva fuori da ogni dubbio l'Azienda Italiana a un confronto competitivo nuovo e altamente sfidante. Tutto questo imponeva come non più evitabili prospettive di cambiamento con ricadute sistematiche sugli assetti organizzativi aziendali, quali si erano sperimentati per tutti gli anni '60.

Il pensiero organizzativo europeo e italiano cominciava ad essere influenzato dalla prospettiva sistemica, capace di indicare la ricorsività – al di fuori di ricerche semplificanti di predefinite variabili causali – tra le aree strategiche, organizzative e quelle testimoniate dalle persone all'interno del gioco di ruoli e delle influenze dirette e indirette gestionali connesse alle diverse politiche di gestione e sviluppo del Personale.

La cultura del nostro Paese, nelle sue varie specificità, cominciava ad essere pesantemente influenzata dalle ricadute del movimento del '68 con tutte le tensioni e i valori anti-autoritari che tale movimento aveva contenuto e proposto. L'onda anti-autoritaria è arrivata buona ultima nei contesti aziendali, ma senza perdere la sua forza e la sua virulenza quale fattore di cambiamento.

Immediata conseguenza per l'esperienza organizzativa nel nostro Paese era stata l'iniziare a riaffermare la centralità della Persona come variabile strategica e come valore assoluto, con una forza del tutto nuova e diversa da quella sperimentata durante il movimento delle relazioni umane e delle neo relazioni umane: si cominciava a far luce nella cultura organizzativa italiana l'idea, l'ideologia, di una possibile conciliabilità al vertice di obiettivi di efficacia e di efficienza organizzativa e di autosviluppo e di senso per le persone, per i collaboratori tutti.

Sul piano delle pratiche era da sottolineare per quegli anni una raggiunta maturazione del movimento dei gruppi – originatosi nel nostro Paese nella seconda parte degli anni '60 – con il consolidamento dei valori ad esso relativi e delle corrispondenti pratiche di applicazione.

Tali scenari – per quanto qui riesposti in maniera approssimata e indubbiamente non esaustiva – incontravano una generazione di operatori della formazione, cresciuta nella seconda metà degli anni '60, pronta ad interpretare l'insieme degli stimoli connessi a quanto di emergentemente si è sopra indicato con una pronta risposta a trasferire nel particolare di un contesto aziendale quell'in-

sieme di pratiche di sviluppo delle persone sperimentato nei seminari di formazione manageriale e aziendali e interaziendali. In altre parole formatori aziendali interni, spesso insieme a consulenti esperti di organizzazione e formazione, hanno iniziato in quegli anni a rispondere a domande rivolte dal management committente, centrate su esigenze di cambiamento di alcune variabili di diversi sistemi socio-tecnici aziendali, applicando con opportune correzioni metodi e pratiche, ormai altamente sofisticati, sperimentati con utilità nei seminari di formazione manageriale.

Il dato profondo di cambiamento tra gli universi della formazione manageriale che questo gruppo di practitioner aveva "inventato" e portato avanti per molti anni e le nuove sfide dello sviluppo organizzativo, consisteva nella circostanza che quest'ultimo non poteva non generarsi da un profondo confronto iniziale tra la committenza (management indicante la problematica e il bisogno di cambiamento), la consulenza interna/esterna (gli esperti chiamati a intervenire nel sistema organizzativo teatro del cambiamento) e il cliente (l'insieme del sistema socio-tecnico da investigare e da aiutare nella prospettiva del cambiamento insieme individuata).

La sfida che quei practitioner cominciavano ad affrontare si centrava su una peculiarità e specificità di intervento, che aveva nella "civile conversazione iniziale" con il committente per la definizione la più possibile coerente con i bisogni reali dell'organizzazione, l'evento più innovativo e in sé profondamente diverso rispetto alle pratiche formative all'interno delle quali quei practitioner si erano sperimentati.

Il senso di questa storia – qui necessariamente sintetizzata – è uno dei nuclei più significativi del lungo lavoro di ricerca che Laura Petitta ha sviluppato ed ha riversato in questo suo libro, che giunge sui nostri tavoli di lavoro come un dono prezioso e per molti aspetti inaspettato.

Prezioso, perché le sue 400 fitte pagine presentano un'organica tessitura delle teorie diverse e delle tecniche più aggiornate dello sviluppo organizzativo, nel tentativo di coglierne la complessità composita, con-fondendo sapientemente teorie e strumentazioni operative, rivelando pur nella sua origine universitaria un'attenzione empatica con le pratiche dello sviluppo organizzativo così come si sono sviluppate in tutti questi anni all'interno delle organizzazioni.

Sorprendente, nella misura in cui il volume giunge come "una luce inaspettata" in tempi piuttosto bui per le prospettive di sviluppo organizzativo le cui pratiche, peraltro come quelle della formazione, vengono per lo più oggi in una logica cieca se non tagliate del tutto drasticamente ridotte da una committenza sfiduciata e per lo più ossessivamente orientata al breve termine.

Fin dalle prime pagine l'autrice esplicita con chiarezza all'interno dell'amplissima galassia tematica e operativa dello sviluppo organizzativo, i propri nuclei di attenzione indicandoli nel ruolo delle emozioni, in quello del contesto e nella riflessione sui modelli che orientano le pratiche. I modelli di intervento aggiornati e rinnovati che l'autrice presenta hanno un "particolare riferimento alle proposte di sviluppo organizzativo negli ambiti della cultura organizzativa, della relazione

individuo-contesto, della gestione delle persone, dell'efficacia dei gruppi di lavoro e della leadership; del benessere individuale e collettivo, dell'efficacia organizzativa" (ivi p. 16). L'autrice infine indica le proporzioni scelte per affrontare il tema indicandole in tre: la complessità e la molteplicità degli approcci che hanno contribuito all'evoluzione delle conoscenze è interpretata dall'autrice introducendo "il tema dello sviluppo a partire dai significativi e numerosi elementi concettuali ed applicativi legati alla tradizione dell'*organization development*" (ibidem); il ricorrere nei capitoli dedicati alla progettazione dell'intervento a case history; il limitare il focus dell'intervento circoscrivendolo ai processi organizzativi e sacrificando altre variabili dei sistemi socio tecnici aziendali.

Il volume si articola in due parti: la prima dedicata alle prospettive che orientano la pratica dell'intervento; la seconda agli ambiti e metodologie di intervento.

I primi due capitoli della prima parte accompagnano le lettrici e i lettori all'interno dei diversi approcci che su un piano storico lo sviluppo organizzativo ha vissuto. Queste pagine sono capaci, con risultati di grande utilità, di accostare sintesi intelligenti della letteratura più aggiornata con la ricaduta dell'ascolto dell'evoluzione delle pratiche come si è sviluppata lungo questi anni e rivelando dell'autrice un'attenzione diligente del rapporto tra teoria e pratica all'interno del grande contenitore sviluppo organizzativo. Se l'autrice è stata "costretta" a qualche limatura dell'enorme materiale di ricerca esperienziale a disposizione, le sue sintesi sono esemplari per attenzione e sono capaci di of-

fruire alle lettrici e ai lettori una panoramica autorevole delle diverse prospettive teorico operative dello sviluppo organizzativo. Valga per tutte a questo proposito l'attenzione che l'autrice ha dato all'implicazione pratica del modello "Committente, Consulente, Utente" in tutti e tre gli approcci presentati.

Nel terzo capitolo l'autrice approfondisce il tema delle emozioni in ambito organizzativo cogliendo brillantemente l'attualità pregnante del portato cognitivo dell'esperienza emotiva, quale si sperimenta nella dinamica organizzativa contemporanea.

I capitoli della seconda parte sono dedicati all'approfondimento delle proposte operative in relazione a specifici ambiti di intervento. Il primo capitolo di tale seconda parte, 4° dell'intero volume, è dedicato all'analisi e all'intervento in relazione alla cultura organizzativa; dall'altra il capitolo 5 è centrato sull'analisi e l'intervento per lo sviluppo del personale con un focus particolare sulle tematiche della valutazione delle prestazioni fino alle tecnologie più recenti del feed back a 360°, sul quale l'autrice si interroga problematicamente analizzando le varie aree (prestazione, potenziale, formazione ecc.) nelle quali si sono ottenuti risultati dall'applicazione di questa recente metodica.

Il capitolo 6 è dedicato alla prospettiva dell'intervento di gruppo e macro-organizzativo con una rilettura attenta quanto diligente delle tematiche gruppali e il recupero di problematiche antiche ma mai risolte quali il call setting di gruppo e l'efficacia del team, le prospettive della leadership emozionale, le sfide delle tematiche del benessere e dell'engagement.

C'è tutto questo e molto di più nel meritevole lavoro di ricerca di Laura Petitto, che indichiamo come un ottimo esempio di letteratura accademica attenta, come poche volte è accaduto recentemente in questa letteratura, alle pratiche operative gestite dai practitioner, generando un prodotto esemplare per la profondità e l'ampiezza del contributo teorico e l'attenzione – che abbiamo già definito empatica – al mondo dell'esperienza.

Lo scenario dello sviluppo organizzativo è nel nostro Paese oggi accidentale, lontano da strategie consapevolmente parallele a quelle dello sviluppo del business e legate alla tenacia, in molti casi "eroica" e spesso "clandestina", di alcuni practitioner che ostinatamente propongono e ripropongono tali pensieri e tali metodiche che, su un piano di realtà, avrebbero nel tempo attuale le circostanze più coerenti per una loro scelta, per una loro diffusa applicazione. La lettura e la testimonianza che ne deriva di questo lavoro di Laura Petitto costituiscono fuori da ogni dubbio un valido aiuto per i tentativi di questa valorosa pattuglia di colleghi.

*Giuseppa Varchetta*

**Andrea Vitullo, *Leadershit, Ponte delle Grazie, Milano, 2011, € 12,00***

"La leadershit nasce grazie alle pratiche femminili che oggi più che mai si stanno facendo spazio nel mondo. È necessario ricollocare uno sguardo femminile sulla realtà. È urgente. Uno sguardo che fa spazio a d una progettazione della vita e del mondo a partire da relazioni e esperienze diverse.