

# GENERARE UNA CULTURA DEL CAMBIAMENTO: L'APPRENDIMENTO ATTRAVERSO L'AZIONE

I contesti sempre più complessi in cui viviamo e lavoriamo richiedono delle specifiche competenze per avviare forme di sviluppo sostenibili. Il cambiamento non può essere pianificato, ma serve un approccio generativo che permetta di esplorare le domande di sviluppo e sperimentare nuovi processi e comportamenti prima di andare a regime. Per questo si dovranno creare spazi diversi dalla ordinaria operatività funzionale dove le persone possano essere attive con specifiche responsabilità e rinnovare il senso del loro lavoro. Per questo il cliente sarà considerato come elemento ordinatore della complessità delle interazioni che le tecnologie e la globalizzazione hanno determinato. Occorrerà dar vita a una "infrastruttura di sviluppo" per fare in modo che il cambiamento possa rappresentare una nuova cultura organizzativa, adatta a rispondere alle sfide della società attuale.

**Erica Rizzato**  
IRCRES- CNR -  
Istituto di ricerca  
sulla crescita  
economica  
sostenibile del  
Consiglio  
Nazionale delle  
Ricerche

**P**ossiamo osservare quanto forte e repentina sia stata la trasformazione avvenuta nella nostra società a livello tecnologico, economico, dei trasporti, commerciale e culturale per effetto della globalizzazione e delle tecnologie. Negli ultimi decenni abbiamo trasformato radicalmente il nostro modo di vivere.

Possiamo anche osservare che emerge un disagio nel mondo del lavoro organizzato perché non è stata possibile una parallela trasformazione delle nostre capacità di interazione con tale complessità.

Si avverte un senso di paralisi e di sfiducia nella possibilità di un agire collettivo verso un fine comune motivante. Elemento di forte disturbo è stato anche l'indebolimento dell'economia reale a causa dell'invasione della finanza che da supporto al lavoro quale

era, né è quasi diventata obiettivo.

Se osserviamo le teorie organizzative degli ultimi decenni possiamo notare come abbiano seguito il pensiero scientifico dominante. L'approccio razionale caratterizzante le scienze così dette "esatte" ha dato vita a metodi che hanno fortemente ridotto la complessità del mondo organizzativo. Di conseguenza gli interventi di formazione e di sviluppo sono stati utilizzati in modo frammentato e sconnesso con la realtà globale di riferimento.

Molte le criticità derivate da questa impostazione, tra cui la demotivazione ed un senso di impotenza di fronte alle sfi-



**Erica Rizzati:** Responsabile presso CNR- IRCrES di attività di ricerca su approcci innovativi e sostenibili allo sviluppo organizzativo e locale, nel quadro della visione sistemico-complessa e delle nuove competenze necessarie a governarla. Collabora con diverse Università in attività di docenza e master e ha fondato l'istituto IMO Italia (Istituto per lo Sviluppo Umano e Organizzativo), nodo di una rete internazionale che si occupa di consulenza di sviluppo organizzativo e di approcci innovativi alla leadership. E' membro della Commissione tecnica UNI per la responsabilità Sociale delle Organizzazioni (norma ISO26000). Ha lavorato presso aziende, consorzi universitari ed enti di ricerca sulle tematiche della qualità, del technology transfer, come responsabile di progetti europei di innovazione per le imprese.

### LO SVILUPPO DEVE VENIR ORIENTATO IN MODO EQUILIBRATO SU TRE LIVELLI: CREARE VALORE AGGIUNTO PER IL CLIENTE, PER IL PERSONALE E PERSEGUIRE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ECONOMICI STABILITI

de del cambiamento organizzativo.

E' evidente ormai che lo sviluppo oggi si può dispiegare in modelli di interazione tra sistemi complessi di persone, organizzazioni, network, territori e l'efficacia delle forme di connessione che si creano derivano dalla qualità di interazioni che si mettono in atto.

Chi agisce come facilitatore dei processi di cambiamento 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 diventino consapevoli degli ostacoli e creino spazi di comunicazione ed azione.

Nell'ambito di un progetto CNR si è svolta una attenta ricognizione delle criticità degli approcci comunemente utilizzati, che ha poi portato ad una metodologia innovativa per il cambiamento, denominata Formazione-Sviluppo.

E' emerso che spesso si cercano vie nuove, soluzioni tecniche rimuovendo il passato dell'organizzazione, la sua biografia, la quale invece emerge in modo forte e spesso come elemento di freno quando tali technicalities devono essere realizzate nell'organizzazione stessa. Altro punto importante è che spesso il cambiamento non risponde a effettive

esigenze del cliente ma a ottimizzazioni e/o razionalizzazioni interne e chi deve concretizzarlo, trasformando i propri processi di lavoro non è stato coinvolto nella progettazione degli stessi. Le persone non vengono attivate in base a un principio di responsabilità, ma in base a logiche funzionali e di potere e il più delle volte non è chiaro chi condurrà il processo di trasformazione dall'inizio alla fine.

Alla base delle criticità analizzate, si possono identificare tre principali filoni di pensiero sulla visione dell'uomo e dell'organizzazione.

Il primo, considera l'uomo come meccanismo elementare attivato dall'impulso al tornaconto economico (*homo aeconomicus*), interessato al massimo piacere con il minimo sforzo. A tale visione si sono ispirati molti programmi standardizzati o modellizzati di cambiamento.

Il secondo, sul comportamentodelle human resource, si concentra sull'individuo e vede l'organizzazione come un contesto indipendente dall'"attore umano", quindi non analizza criticamente quanto la struttura organizzativa influenzi i comportamenti.

Il terzo, riguardante le teorie sull'organizzazione, si focalizza sul progettare funzioni e processi interni, senza prendere in esame le caratteristiche della natura umana in campo lavorativo, apportando quindi riduzioni razionalistiche.

Secondo questi filoni, persona e organizzazione vengono teorizzati come entità indipendenti e, con tali presupposti, anche i tentativi di intervenire sulla motivazione sono risultati inefficaci in quanto parziali.

Consci che le strutture condizionano molto i compor-



tamenti che con il tempo diventano "cultura organizzativa" e che questa cultura deve poter permettere trasformazioni di processi e comportamenti per rispondere al divenire del mercato, si deve oggi lavorare a una nuova **CULTURA DEL CAMBIAMENTO**. In ambito organizzativo occorre creare delle "forme" adatte per cui tale cultura possa incarnarsi e vivere in modo consolidato.

**UN APPROCCIO INNOVATIVO:  
LA FORMAZIONE-SVILUPPO E  
L'INFRASTRUTTURA DEL CAMBIAMENTO**

La FS è una modalità di intervento adatta a creare capacità di guida e gestione di processi di sviluppo organizzativo e/o locale con forte impatto sulla motivazione lavorativa.

Ha come fondamento una visione del lavoratore e dell'organizzazione come delle realtà in continua evoluzione sinergica, laddove *l'identità dell'organizzazione* è data dal produrre beni e servizi utili alla so-

le di processi innovativi e la loro messa a regime. E' ispirato alle action science e all'action learning e si focalizza sulla qualità delle interazioni, sul ritmo del cambiamento e su un processo di attivazione delle persone. Promuove, come sostiene anche P. Senge, il passaggio dall'apprendimento attraverso l'insegnamento, all'apprendimento attraverso l'azione.

Lo sviluppo viene orientato in modo equilibrato su tre livelli: creare valore aggiunto per il cliente, per il personale e perseguire il raggiungimento degli obiettivi economici stabili.

La situazione che generalmente si incontra è di organizzazioni di forma piramidale, più o meno strutturate per funzioni e relativi processi di lavoro, che, pur razionalizzando, come necessario, le attività rispetto a una fase pionieristica dell'organizzazione, presentano

**DAL RAGIONARE IN TERMINI DI PROBLEMI AL FORMULARE LE GIUSTE DOMANDE DI SVILUPPO PER MIGLIORARE IL PROCESSO DEL CLIENTE**

cietà e *l'immagine del lavoratore* viene proposta come essere in continua trasformazione, con dei propri obiettivi, che può evolversi solo se gli è permesso di essere creativo anche nel lavoro. Questo è possibile se gli viene data l'opportunità di prendersi delle responsabilità ed impegnarsi con gli altri per una meta comune.

La FS è un percorso ciclico che prevede l'esplorazione di domande di sviluppo, la creazione sperimenta-

chiari segni di disconnessione tra le parti e frammentazione del processo del cliente, con conseguenti effetti negativi a livello economico e sulla motivazione lavorativa. La FS agirà come un "connettore" e ordinatore delle variabili in gioco.

Il consulente/formatore avrà il compito di interloquire con il vertice disegnando un processo di intervento adeguato alla situazione specifica.

Elementi chiave saranno:

- la creazione di una comunità orizzontale di responsabili (trasversale alle funzioni) ed una di "sviluppatori" che si connetteranno secondo un RITMO;
- l'osservazione delle criticità vissute dal cliente, non viste come problemi ma come domande di sviluppo, che verranno esplorate per poi dar vita a processi di innovazione da sperimentare.
- la creazione di una alternanza tra momenti di azione e riflessione per



Fig. 1 - Le comunità orizzontali e l'infrastruttura di sviluppo

apprendere nuove competenze e fare dei passi di sviluppo personale. L'ottica evolutiva dell'uomo e dell'organizzazione ed il loro interagire come sistemi complessi, permette di individuare nell'azione sperimentale che l'individuo realizza, un momento chiave che rende esplicite molte variabili soggettive e relazionali offrendo la possibilità di orientarle nella direzione stabilita.

Gli sviluppatori saranno scelti in base a specifiche caratteristiche di propensione al cambiamento ed entrambe le comunità lavoreranno con un approccio esplorativo e sperimentale, che permetterà di GENERARE il nuovo.

Ciò andrà di pari passo con la proposta di un diverso stile manageriale, che non consisterà più nel dirigere e controllare, ma nel sostenere lo sviluppo di nuovi processi, competenze e comportamenti: si tratta di lavorare con una leadership di sostegno e guida di processi dove le persone si possano attivare coinvolgendo a mano a mano i colleghi.

Si avvierà uno stile di lavoro che si può definire "orizzontale e connettivo" rispetto a quello classico, verticale, che assegna compiti precisi, definiti, pianificando in dettaglio le attività con obiettivi stabili. La scelta dei proprietari di processo non cadrà necessariamente sulle persone che hanno responsabilità in senso gerarchico, ma su quelle con talenti idonei a orientarsi nel nuovo, a creare percorsi diversi, a confrontarsi creativamente con i problemi e con vari interlocutori, traendone delle opportunità di sviluppo per il cliente, i risultati aziendali e i colleghi.

Si avvierà così un percorso importante di "connessione culturale" che porterà progressivamente a far coincidere la visione espressa con quella vissuta.

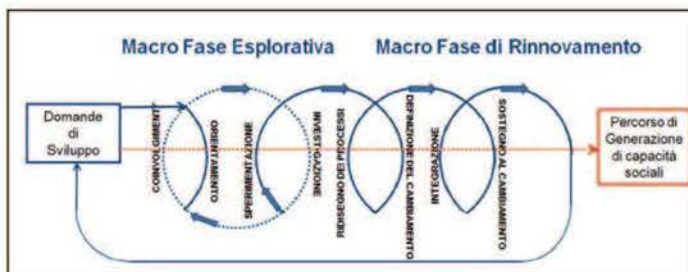


Fig.2 - Il ciclo della formazione-sviluppo

L'obiettivo sarà creare una comunità lavorativa che trae il suo senso nell'agire per la società offrendo prodotti e/o servizi utili e da questo deriva il suo compenso economico; la crescita non andrà a discapito della comunità interna che seguirà un proprio percorso di sviluppo grazie all'alternanza di momenti di azione e riflessione, dove si potrà "apprendere dall'esperienza" e attribuire retrospettivamente senso e significato, come anche sostenuto da Weik.

Lo spazio di incontro ritmico tra le due comunità rappresenta una *infrastruttura di cambiamento*, quale spazio dove far confluire i risultati delle sperimentazioni affrontandone le criticità dal punto di vista dei vari settori organizzativi. Le sperimentazioni realizzate con esito positivo verranno poi estese, riprogettando i processi di lavoro e realizzando il cambiamento in senso ampio. Chi ha seguito le fasi di sperimentazione avrà il compito di sostenere i colleghi tramite incontri di formazione, workshop informativi, seminari di affiancamento.

Alla fine di un primo ciclo del percorso si saranno sviluppate specifiche "capacità sociali", capacità di agire nella complessità organizzativa per migliorarla e si potrà dar vita ad altri cicli di sviluppo in base alle domande che si potranno formulare per rispondere alle esigenze del cliente, vera ragion d'essere della vita lavorativa.

Così, a mano a mano, sarà possibile per l'organizzazione imparare a "riflettere su sé stessa" e trasformarsi in modo generativo e quindi partecipato, con un profondo rinnovamento culturale vissuto nei processi, nei comportamenti e nelle competenze.

#### PER APPROFONDIMENTI

*Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*, Francoangeli, 2010 di Erica Rizziato.

*La formazione sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative* Working Paper Ceris-CNR, n.3/2010 di Erica Rizziato. ■

#### ASPETTI CHIAVE DEL CAMBIAMENTO SOSTENIBILE:

- ESPORARE LE DOMANDE DI SVILUPPO E SPERIMENTARE LE INNOVAZIONI
- DARE UN RITMO AI PROCESSI DI CAMBIAMENTO
- ATTIVARE LE PERSONE
- CREARE E CONNETTERE LA COMUNITÀ DEI RESPONSABILI E QUELLA DEGLI SVILUPPATORI IN UNA "INFRASTRUTTURA DI SVILUPPO"
- ALTERNARE AZIONE E RIFLESSIONE PER ATTRIBUIRE SENSO E SIGNIFICATO