

## Generare il cambiamento

### La via della leadership orizzontale per le organizzazioni integrate

Di Erica Rizziato<sup>1</sup>



Il senso del lavoro è oggi più che mai un tema sfidante.

Viviamo in una società interconnessa che sta perdendo i riferimenti delle comunità tradizionali mettendoci sempre più in relazione con realtà organizzate. Questa realtà, pur offrendo nuovi ambiti di libertà personale, apre però delle sfide rispetto alla definizione della propria identità: il lavoro non è più solo una necessità, ma diventa un luogo importante di creazione di sé quali individui sociali.

Tale tema è stato al centro di un lungo progetto di ricerca azione avviato nel 2000 al CNR, che ha portato a definire un nuovo approccio allo sviluppo delle organizzazioni e delle persone: la *Metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate* (LOOI)<sup>2</sup>.

Il progetto è partito con una analisi delle criticità riscontrate negli approcci usuali al cambiamento. Si riscontrava che circa l'80% dei progetti di change management fallisce o non raggiunge i risultati attesi e che la demotivazione delle persone risulta

---

<sup>1</sup> Erica Rizziato si occupa di ricerca azione e multidisciplinarietà per lo sviluppo organizzativo e locale presso l'Istituto di ricerca per la crescita economica sostenibile (IRCRES) del CNR. Membro del board della Fondazione internazionale IMO per lo sviluppo delle persone e delle organizzazioni, ha fondato IMO Italia, community di consulenti e ricercatori, nodo di una rete presente in 10 paesi ([erica.rizziato@ircres.cnr.it](mailto:erica.rizziato@ircres.cnr.it)).

<sup>2</sup> Rizziato Erica: *Verso un umanesimo della vita organizzativa*, FrancoAngeli, 2020  
[https://www.francoangeli.it/Ricerca/scheda\\_libro.aspx?id=26541](https://www.francoangeli.it/Ricerca/scheda_libro.aspx?id=26541)

una delle cause prevalenti degli insuccessi. La demotivazione nasce dal non sentire proprio il cambiamento che spesso avviene “sopra le teste dei lavoratori”, per questo poi vengono proposti interventi di formazione per sostenere le “risorse umane”. Ma è difficile connettere ciò che nasce sconnesso!

Dalle riflessioni del progetto emergeva con chiarezza che questa modalità di intervento affonda le radici su una visione riduttiva e razionalistica della organizzazione, quale struttura, e della persona, quale homo aeconomicus, mosso unicamente dal tornaconto personale. Emergeva, inoltre, che la motivazione si basa essenzialmente su due elementi: percepire l'utilità sociale del proprio lavoro ed essere in grado di poter dare un contributo personale al cambiamento organizzativo.

Si è quindi sposata una visione sistemica in cui persona e organizzazione co-creano la loro identità, sposando l'approccio della psicologia sociale che da tempo ha evidenziato come persone e processi siano interdipendenti. L'organizzazione va 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 è da considerare come un “sistema”, caratterizzato dalle dimensioni con le quali ci rapportiamo alla realtà: cognitive, emotive e volitive, guidate da un leitmotiv biografico, verso la realizzazione della propria identità.

La salute organizzativa e quindi la potenzialità evolutiva sono legate al fatto che identità personale e aziendale siano connesse da una sinergia evolutiva guidata da una mutua generazione di senso, al contempo soggettivo e collettivo. Per questo la metodologia LOOI propone una modalità di apprendimento trasformativo di sfondo costruttivista, che si contestualizza nella tradizione della action research e action science, ispirandosi alle recenti evoluzioni delle neuroscienze. 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.

### **Il fondamento scientifico della metodologia LOOI**

Cercando di superare il riduttivismo dell'approccio positivista, che permea ancora la cultura organizzativa, il fondamento scientifico su cui si basa la metodologia LOOI è l'approccio della fisica quantistica, che ci ha mostrato che tutto è in relazione e si influenza, in particolare la teoria dei sistemi sociali teorizzata da Luhman e Parsons, che studia queste relazioni e che il progetto CNR ha riportato nelle peculiarità del contesto organizzativo, con un approccio fortemente multidisciplinare.

È così possibile coniugare una dimensione analitica, formale, quantitativa ad una descrittiva, fenomenologica, qualitativa. Ciò permette di confrontarsi con dati e fatti e con i vissuti e le interpretazioni degli stessi. Le persone vengono attivate ad agire come “leader di processo” (futuri leader orizzontali), 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, nel quale una “comunità orizzontale di manager” e di “sviluppatori” agiranno in connessione esercitando delle specifiche competenze, quali leader orizzontali, coinvolgendo man mano la comunità lavorativa.

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 in un percorso di cambiamento, che abbiamo definito *Training sistemico evolutivo* (TRASE).

Al termine del percorso proposto dalla metodologia si saranno generati nuovi processi e nuove competenze adatte a muoversi in ambienti complessi. Esse sono state definite *competenze per lo sviluppo sistemico-evolutivo*, alla base di un nuovo tipo di leadership, la *leadership orizzontale*, che ha una valenza trasformativa su due livelli, totalmente interconnessi:

- *organizzativa*, in quanto consente di connettere le necessità dei clienti con un rinnovamento dei processi di lavoro, contribuendo a sviluppare l’identità organizzativa con la comunità lavorativa;
- *personale*, in quanto permette di essere attivi nel superare le criticità legate allo spontaneismo comportamentale, grazie alla lettura delle proprie aree di sviluppo nelle difficoltà vissute nei processi lavorativi, muovendosi verso una personale autorealizzazione.

La leadership orizzontale non si caratterizza quindi nella guida di persone, ma di sé stessi e di processi, nei quali gli individui coinvolti possano attivarsi responsabilmente

verso un fine comune. Le competenze che ne sono alla base e che vengono generate con la metodologia LOOI abilitano a un pensare, percepire ed agire sistemico-evolutivi, permettendo forme di creatività sociale.

Il percorso proposto con la *Metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate* (LOOI) porta ad una organizzazione in grado di integrare il sistema sociale, ossia la dimensione orizzontale della collaborazione, orientata dai processi di interazione con il cliente, con quello tecnico-economico, ossia la dimensione verticale, caratterizzata dalla definizione di obiettivi e valutazione dei risultati. Per questo è stata denominata *organizzazione integrata*. Essa rappresenta una forma “adulta” di organizzazione in cui chi vi lavora tende ad agire responsabilmente nella prospettiva di un bene comune, personale, organizzativo e sociale.

Dai lavori realizzati nel lungo periodo di attività sperimentale che hanno portato alla metodologia LOOI è emerso che quando le persone sono chiamate a contribuire allo sviluppo della organizzazione ed hanno adeguati strumenti e contesti per esplorare le proprie aree di miglioramento, allora si rafforza la percezione della propria identità sociale e quindi la personalità, aprendo spazi per contributi creativi, che rinvigoriscono il senso del lavoro e della collaborazione. È diventato inoltre evidente che solo potenziando la peculiarità umana, caratterizzata da creatività fuori dagli schemi e soprattutto dalla dimensione fondamentale della consapevolezza di sé e del senso di ciò che si costruisce di positivo con gli altri e per gli altri, si potranno generare organizzazioni quali creazioni pienamente umane.

### **La radice “olivettiana” della leadership orizzontale**

Nella presentazione del 20 aprile ad AIF Sicilia, a cui hanno partecipato anche Maurizio Milan e Piero Dominici si è ricordata la radice “olivettiana” della leadership orizzontale. Al progetto CNR hanno infatti partecipato, tra altri, due fondatori del centro di psicologia Olivetti, che ha sperimentato la complessità teorizzata da Morin in azienda: Francesco Novara, che ne fu responsabile per 30 anni e Silvano Del Lungo, poi presidente di Studio Staff.

Novara evidenziava che tutti coloro che hanno preso parte a innovazioni riuscite, attestano che è nella visione condivisa dei problemi che si “mette in movimento” la loro soluzione. Coinvolgere nell’identificazione di un problema tutte le funzioni interessate conduce a costituire un gruppo con tutte le competenze necessarie a trattarlo, e prima ancora, consente di individuare tra le persone portatrici di queste competenze quella idonea ad assumere l’incombenza di *leader del processo*.

È poi necessario che l’innovazione avvenga per esplorazione e sperimentazione: il cambiamento non può avvenire secondo gli assiomi, le deduzioni e le proposte definitive di un “problem solving”. Serve invece l’avvio di un “problem setting” in cui sono presenti tutti gli aspetti di un sistema e le loro connessioni entro il comportamento evolutivo del sistema stesso, nel quale emergono sue nuove proprietà.

Nel progetto emergeva anche l'importanza di considerare l'unicità di ogni situazione, che non accetta soluzioni "predefinibili" e rifiuta di essere pensata secondo uno schema di relazioni tra singole variabili "indipendenti" e "dipendenti", astratte dal "metalivello" del loro insieme che ordina ogni volta in modo specifico la dinamica delle relazioni. Fondamentale quindi considerare la biografia organizzativa e quella delle persone che, rappresentandola nel reale, ne rappresentano le potenzialità di sviluppo. Essere attivi in percorsi così definiti, attivando un apprendimento trasformativo che si caratterizza nell'azione preceduta da riflessione e prospezione su scenari possibili, rende possibile la pregnante *esperienza di decidere*, nella quale si cresce psicologicamente vincendo l'ansietà di "decaedere", ossia di "tagliar via" e uccidere tutte le possibilità salvo quella che si sceglie di far vivere. Nello scegliere si svolge un lavoro di scoperta di sé e della situazione in cui si opera, si rivelano alternative inedite e conseguenze impreviste.

### **Il contributo di Silvano Del Lungo**

Mi fa particolarmente piacere ricordare che Silvano Del Lungo pubblicò su Learning News (2008, 2010) due articoli sulla metodologia, inizialmente definita *Formazione Sviluppo* (ed ora, dopo alcuni ri-orientamenti ridenominata *Leadership Orizzontale e Organizzazioni Integrate*) che si andava definendo e sperimentando nel progetto CNR. Così egli ne delineava le peculiarità:

- *l'elemento esplorativo e sperimentale*: l'accorta transizione dalla prima fase esplorativa dell'intervento, una fase di sapore accentuatamente consulenziale oltre che formativo, alla fase di rinnovamento (suddivisa in definizione del cambiamento e sostegno e integrazione al cambiamento);
- *la connessione tra biografia personale e biografia organizzativa* che consente nella pratica formativa di recuperare e concretamente raccordare i passaggi, da uno stadio all'altro dell'esperienza del singolo, coi cambiamenti svoltisi nell'organizzazione dell'azienda e coi nuovi cambiamenti al presente richiesti per far fronte all'ambiente e alle esigenze di sviluppo;
- *l'elemento del ritmo nei processi di cambiamento*: l'attenzione prestata alla ritmica dell'apprendimento accortamente formalizzata per successione di temi, per modalità esplorative, individuali e di gruppo, per modalità riflessive, per modalità di ascolto multicanale: vale a dire a tre livelli (dei contenuti, del vissuto emotivo, della volontà di azione).

Del Lungo evidenzia infine che:

“Lo scopo distintivo di questa metodologia è pertanto il seguente: promuovere, nei passaggi critici, l'adattamento dell'azienda (intesa come sistema organizzativo fondato sui comportamenti di una comunità di uomini) ai cambiamenti del mercato, per mantenere e migliorare efficacia nel processo che va dai fornitori alla trasformazione produttiva fino al cliente... La nuova metodologia risponde ad un problema tipico dell'epoca in cui la metodologia si afferma, quello della globalizzazione dei mercati e della loro rapida evoluzione, che richiede a sua volta una evoluzione e una

rifinalizzazione continua dell'organizzazione e dei comportamenti organizzativi degli operatori aziendali.

Accanto a questo problema c'è, nei fatti, anche una nuova opportunità: la caduta della conflittualità tra capitale e lavoro, quella tipica degli anni '70, e la opportunità, di fronte ai rischi emergenti che minano la competitività aziendale, di affrontarli attraverso una dimensione (o un patto) di co-imprenditorialità tra capitale e lavoro... a fronte di problemi nuovi nel contesto economico/industriale sono necessari approcci metodologici nuovi e atti a mettere a fuoco e a risolvere i problemi nuovi. Questi nuovi approcci hanno però da essere fondati a loro volta su una teoria solida e, ovviamente, nuova”.

Negli articoli scritti per Learning news, Del Lungo invitava poi la comunità dei formatori italiani ad aprire un dialogo sulla proposta metodologica derivante dal progetto. Tale dialogo e confronto è stato proficuamente avviato con alcuni membri di AIF. Sono quindi particolarmente contenta che la pubblicazione del mio libro sia uscita nella collana AIF e interessata ad allargare il confronto con chi, come me, sia nel contesto CNR, che nella rete internazionale IMO, vive come senso del proprio operare, il supporto alle criticità vissute nei contesti di lavoro, sia dalle persone che dalle organizzazioni rispetto alla loro mission.

### **Conclusioni**

Ricordare la passione e l'interesse nel lavoro del progetto CNR da parte di Francesco Novara e Silvano Del Lungo, due “padri fondatori” della psicologia del lavoro, della consulenza e formazione in Italia, così come altri esponenti della esperienza olivettiana, mi rende evidente come chi ha vissuto l'esperienza di una “comunità umana” in contesto lavorativo, porti come un “debito morale”: quello di divulgare la possibilità che questo possa esistere e di partecipare con entusiasmo al continuo lavoro per cercare le strade perché questo accada ancora, nelle mutevoli condizioni sociali. A noi che ne raccogliamo l'eredità, la responsabilità del prossimo passo.