

## Rapporto tecnico N.14



**Motivazione e sviluppo organizzativo:  
verso un approccio europeo**

Erica Rizziato

RAPPORTO TECNICO CERIS-CNR  
Anno 2, N° 14 del 28 settembre 2007

*Direttore Responsabile*  
Secondo Rolfo

*Direzione e Redazione*  
Ceris-Cnr  
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo  
Via Real Collegio, 30  
10024 Moncalieri (Torino), Italy  
Tel. +39 011 6824.911  
Fax +39 011 6824.966  
[segreteria@ceris.cnr.it](mailto:segreteria@ceris.cnr.it)  
<http://www.ceris.cnr.it>

*Sede di Roma*  
Via dei Taurini, 19  
00185 Roma, Italy  
Tel. 06 49937810  
Fax 06 49937884

*Sede di Milano*  
Via Bassini, 15  
20121 Milano, Italy  
tel. 02 23699501  
Fax 02 23699530

*Segreteria di redazione*  
Maria Zittino  
[m.zittino@ceris.cnr.it](mailto:m.zittino@ceris.cnr.it)

**Copyright © Settembre 2007 by Ceris-Cnr**

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.  
Tutti i diritti riservati. Parti di questo rapporto possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

*Consiglio Nazionale delle Ricerche*

**CERIS**

ISTITUTO DI RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO

**ISFOL**

**MOTIVAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO:  
VERSO UN APPROCCIO EUROPEO**

A cura di *ERICA RIZZIATO*  
*Consiglio Nazionale delle Ricerche*

*Roma, 11 febbraio 2005*

L'attuale situazione economica pone, soprattutto in Italia, molti interrogativi ai quali imprenditori, economisti, amministratori pubblici cercano di dare risposte il più delle volte viziate da un'ottica settoriale di breve periodo. In altri termini manca una visione complessiva che consenta di trovare soluzioni durature e sostenibili, sia a livello micro, sia a livello macroeconomico. La letteratura economica e manageriale, ma anche quella sociologica, offre contributi spesso interessanti, ma il più delle volte parziali e quindi come tali poco utilizzabili per capire fenomeni diversi come la crisi e la scomparsa progressiva delle nostre (poche) grandi imprese, la perdita di competitività internazionale del paese, la crisi e la trasformazione del sistema di piccole imprese che ha caratterizzato il modello dei distretti industriali, il deludente posizionamento agli ultimi posti in termini di ricerca e di innovazione. Lo stesso dibattito sul declino industriale dell'Italia ha finito per concentrarsi su pochi indicatori quantitativi (costo del lavoro, quote di mercato) che hanno determinato le strategie aziendali, spesso attuate attraverso una accettazione acritica di modelli organizzativi e manageriali di origine americana e giapponese. Per contro, nonostante un costante richiamo concettuale, sono stati trascurati obiettivi aziendali come la qualità dei prodotti e servizi offerti, il coinvolgimento del personale, la comunicazione interna ed esterna, il rapporto con il cliente.

Da quest'ultimo punto di vista è invece interessante il lavoro di Erica Rizziato che parte proprio dalla ricerca delle *best practices* in campo organizzativo per individuare esempi e modalità operative da sperimentare sul campo. Questo approccio, che coniuga rigore scientifico e declinazione operativa (pienamente in linea con la nuova impostazione del Cnr), rappresenta un pregio ed una novità nel campo degli studi organizzativi nel nostro paese. Esso consente inoltre, come si può leggere nelle pagine seguenti, di evidenziare una casistica che si è fortemente ampliata nel corso della durata del progetto e che rappresenta un ulteriore merito di questo lavoro: uscire da schemi precostituiti utilizzabili in pochi casi simili per aprirsi ad un ampio ventaglio di sperimentazioni in cui si ritrovano grande e piccola struttura, impresa privata ed amministrazione pubblica. Infine il *focus* del lavoro si identifica correttamente nelle risorse umane che oggi più che mai rappresentano il fulcro di qualsiasi organizzazione: nessuna strategia, nessun modello organizzativo possono risultare vincenti senza un forte coinvolgimento non solo di chi opera all'interno, ma sempre più anche di coloro che interagiscono dall'esterno come fornitori, clienti, P.A., scuola, ricerca. La sfida che questo rapporto ci prospetta è difficile ed irta di ostacoli, ma, come ricercatori, non possiamo non accoglierla e farla nostra.

*Secondo Rolfo*  
*Direttore, CERIS-CNR*  
*Istituto per l'Impresa e lo sviluppo*

La strategia delineata dal Consiglio Europeo di Lisbona nel 2000, mirata a fare dell'Europa l'economia, basata sulla conoscenza, più competitiva e dinamica del mondo, comporta la necessità di accrescere, all'interno dei singoli sistemi, contestualmente la dimensione economica, quella sociale e ambientale. Il processo di transizione da un'economia industriale, basata sulla produzione di beni tangibili, ad un'economia dei servizi è inarrestabile; tuttavia, a distanza di qualche anno dalla dichiarazione di Lisbona, emergono alcune difficoltà.

Il modello dell'economia della conoscenza rappresenta un veicolo efficace di un progetto di modernizzazione capace di coniugare innovazione e riforme. La realizzazione di un tale processo comporta l'esigenza di elevare la qualità dei saperi e delle competenze dei cittadini e dei lavoratori europei, riorientando i sistemi formativi nella strategia del *Lifelong Learning*. L'apprendimento degli adulti diviene un'esigenza permanente di adeguamento dei saperi, delle competenze e dell'autoconsapevolezza sociale. Per il nostro Paese, l'impegno nell'attuazione di un tale obiettivo comporta la necessità di ridisegnare i modelli di riferimento economico, progettando nuove forme di relazioni sociali, economiche e industriali tra imprese e territorio, e di tipo istituzionale tra autonomie locali e Stato.

Nell'economia della conoscenza i modelli vincenti sono quelli collaborativi/cooperativi, centrati sulla persona, sul lavoratore così come anche sull'organizzazione. Venuta meno l'illusione "razionalistica" che ha caratterizzato i decenni precedenti, in una situazione di "cambiamento continuo" i modelli vincenti non possono essere che quelli basati sulla capacità di attivare un dialogo basato sullo scambio negoziale, fra tutti i soggetti interagenti nelle organizzazioni. Flessibilità, mobilità, rotazione delle prestazioni e delle mansioni sono infatti elementi fondanti la nuova economia.

Per essere protagonisti, soggetti e non oggetti, la persona deve consolidare il proprio bagaglio di conoscenze e competenze. Diventa quindi centrale il ruolo della formazione, intesa come attività sociale essenziale cui partecipano diverse agenzie ed istituzioni e, *in primis*, le organizzazioni (produttive), vale a dire le imprese. L'urgenza di un costante aggiornamento delle conoscenze e delle competenze degli occupati è motivato dal fatto che i processi di innovazione tecnologica e produttiva impongono un continuo adeguamento dei saperi diffusi e dell'investimento in capitale umano.

Per questi motivi, l'ISFOL è interessato allo sviluppo dei modelli orientati al ridisegno organizzativo che si basano sulla valorizzazione dell'esperienza, delle competenze, della conoscenza (anche e soprattutto tacita) possedute dai lavoratori, compresi quelli collocati in posizioni considerate usualmente non strategiche. Sostiene quindi lo sforzo del CNR di pervenire ad un comune approccio europeo, riscoprendo e valorizzando il modello comunitario di Adriano Olivetti, alla luce del moderno approccio NPI.

In fondo, la storia dell'ISFOL affonda le proprie radici proprio in questa cultura, al contempo industriale e sociale.

*Sergio Trevisanato*  
*Presidente ISFOL*

*Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori*

## INDICE

1	Descrizione del progetto.....	8
1.1	<i>Perché questo progetto-intervento.....</i>	8
1.2	<i>Articolazione del progetto-intervento.....</i>	12
2	La fase preliminare: gli aspetti irrisolti dei programmi di cambiamento organizzativo e ricognizione delle <i>best practices</i> europee.....	13
3	La prima fase: analisi dell'approccio al cambiamento di Adriano Olivetti e di Bernard Lievegoed.....	19
3.1	<i>Analisi dell'esperienza di Adriano Olivetti ed estrapolazione metodologica.....</i>	19
3.2	<i>L'approfondimento dell'approccio promosso da Bernard Lievegoed tramite la fondazione olandese NPI: tavola rotonda tra significativi rappresentanti italiani ed europei che hanno sperimentato approcci in linea alle coordinate del progetto-intervento.....</i>	26
3.2.1	Contributi e profilo di alcuni partecipanti prima dell'incontro.....	26
3.2.2	Lo sviluppo della tavola rotonda.....	39
3.2.3	Considerazioni di alcuni partecipanti dopo l'incontro.....	52
3.3	<i>Analisi dell'approccio NPI: visita in Olanda e studio di casi.....</i>	57
3.3.1	Il caso kiwa Industry.....	58
3.3.2	Sintesi del metodo e dell'approccio sviluppato dalla Fondazione NPI.....	64
4	La seconda fase: riflessioni metodologiche ed elaborazione di linee di intervento innovative per le organizzazioni italiane.....	82
4.1	<i>Punti di concordanza tra l'approccio Olivetti e quello NPI.....</i>	82
4.2	<i>Contributo di Francesco Novara alla seconda fase del progetto-intervento.....</i>	83
4.3	<i>Considerazioni metodologiche ed elaborazione di linee di intervento innovative per le organizzazioni italiane.....</i>	100
4.4	<i>Proposta delle linee di intervento elaborate ad un pubblico di responsabili di organizzazioni profit, no profit e pubbliche italiane a confronto con realtà Nord europee: il convegno internazionale al CNR.....</i>	105
4.4.1	Riflessioni di Francesco Novara sulla prima fase.....	106
4.4.2	Presentazione di casi italiani.....	112
4.4.3	Contributo di Adriaan Bekman. Aspetti europei del cambiamento e la Living Organisation.....	131
4.4.4	Contributo di Francesco Novara. Visione antropologica ed organizzativa: la necessità di conciliare concezioni diverse per generare una cultura di sviluppo.....	138
4.4.5	Presentazione di casi olandesi.....	145
4.4.6	Il gruppo Profit.....	156
4.4.7	Il gruppo degli Enti pubblici.....	160
4.4.8	Il gruppo No Profit.....	164
4.4.9	Contributo di Adriaan Bekman. Cambiare il modo di cambiare: creazione di comunità lavorative per rinnovare il cambiamento.....	169
4.4.10	Contributo di John Luijten. Come trovare la giusta ispirazione per cambiare un'organizzazione: uno sguardo ad aspetti biografici per valutare i contributi individuali.....	177
4.4.11	Il contributo dell'ISFOL.....	180
4.4.12	Conclusioni.....	182
5	La terza fase: le sperimentazioni e la costituzione di un gruppo di 15 consulenti esperti.....	184
6	Conclusioni.....	185
	Bibliografia.....	187

*Ringrazio Erica di avermi coinvolto nell'interessante progetto-intervento del CNR "Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo" e di avermi fatto conoscere i colleghi olandesi di NPI, le cui qualità umane e professionali mi hanno conquistato. Ora il sorgere del gruppo Motiva, dovuto a lei e a loro, apre a noi collaboratori una comunità di apprendimento e rinnovamento. E nel nostro paese offre alle organizzazioni un contributo inedito all'umanizzazione e alla motivazione autentica della vita lavorativa.*

**Francesco Novara**

## 1 Descrizione del progetto

### 1.1 Perché questo progetto-intervento

Se si osservano con obiettività gli esiti di molti programmi di trasformazione organizzativa (es. *business process reengineering*, *lean organisation*, *total quality management*, *empowerment*, ecc.) i risultati portano a constatare il più delle volte che si ottiene uno spostamento dei problemi da un posto all'altro e di norma la motivazione del personale risulta essere uno degli ostacoli maggiori al cambiamento<sup>1</sup>.

La normativa internazionale ISO 9000, in particolare nella nuova edizione uscita nell'aprile 2001 e le politiche di TQM, pongono come elementi cardine della qualità e dell'innovazione nelle organizzazioni la valorizzazione del patrimonio creativo di ogni individuo, che presuppone alti livelli di motivazione. Nella realtà però si propongono strumenti più o meno standardizzati che non collegano il personale alla conoscenza ed alla dinamica dei processi e non si aiuta quindi la trasformazione dei comportamenti lavorativi, vera base del cambiamento.

Ad oggi non esistono metodologie di intervento consolidate in tal senso, mentre l'esigenza delle stesse si fa sempre più rilevante, specie nel quadro delle continue trasformazioni a cui sono soggette le organizzazioni europee ed i loro contesti di riferimento, che portano l'esigenza di un continuo ripensamento di modalità e contenuti negli interventi di trasformazione e di miglioramento delle competenze e delle capacità umane, per facilitare l'adattamento del personale al mutato contesto organizzativo.

Le varie teorie di controllo organizzativo si sono sviluppate in modo disallineato rispetto alle variabili comportamentali, determinando applicazioni di approcci al cambiamento schizofreniche rispetto alle variabili sociali in gioco<sup>2</sup>. Ad esempio Deming nel proporre il Total Quality Management focalizza molte applicazioni del Management by Objectives fra i "responsabili del declino americano" poiché "mettevano a cottimo i manager" su obiettivi a breve termine, danneggiando le organizzazioni nel lungo periodo. Alla base di queste scelte c'era una visuale riduzionistica ed economicistica della motivazione lavorativa, fatta dipendere essenzialmente dalla retribuzione, senza tenere in considerazione gli studi sviluppati da Maslow ed Herzberg.

Il problema della motivazione del personale si pone come un problema complesso e si lega in parte anche al tipo di cultura di un paese. Fino ad ora l'importazione in Europa di modelli organizzativi americani o giapponesi ha evidenziato la difficoltà di integrazione in una cultura peculiare e fortemente differenziata rispetto a quelle nelle quali tali modelli

---

<sup>1</sup> Vedi anche le ricerche di Jaap Boonstra e Adriaan Bekman, Università di Amsterdam, Facoltà di Scienze Sociali e Comportamentali.

<sup>2</sup> Franco Fontana, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi LUISS Guido Carli, Roma, Articolo dalla Rivista Italiana di ragioneria e di economia aziendale, 1997 "Attualmente non è disponibile una teoria capace di interpretare compiutamente le relazioni tra i sistemi di contabilità direzionale ed il controllo evolutivo delle variabili organizzative e comportamentali.....piuttosto che avventurarsi alla ricerca di modelli unificanti di diversi aspetti di controllo organizzativo appare opportuno seguire un approccio di ricerca ...per consentire il tendenziale allineamento degli obiettivi dell'organizzazione e di quelli individuali o dei diversi gruppi, degli obiettivi globali e di quelli locali, nonché il miglioramento delle performance e più efficaci processi di cambiamento".



sono sorti, creando uno “scollamento” con la realtà dei lavoratori. A poco se non a nulla sono serviti i molti interventi sulla motivazione individuale, avulsi da cambiamenti di contesto.

Le esigenze sopra espresse si contestualizzano in modo ampio, se si pensa alla recente richiesta fatta dall’Unione Europea alle istituzioni, di definire i parametri europei di sviluppo economico e sociale. In particolare il Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000 ha fatto appello al senso di responsabilità delle imprese nel settore sociale, per quanto riguarda le buone prassi collegate all’istruzione e alla formazione lungo tutto l’arco della vita, all’organizzazione del lavoro, all’uguaglianza delle opportunità, all’inserimento sociale e allo sviluppo durevole, elementi sottolineati anche nel recente Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese” (18/7/2001).

Inoltre nel Libro Verde sull’Innovazione dell’U.E. si parla di innovazione che richiede un rinnovamento delle attuali modalità di formazione, che ancora non prevedono la formazione continua lungo tutto l’arco della vita e che restano eccessivamente tecniche, trascurando l’ambiente di lavoro e la cultura generale.

Ancora, nel Libro Bianco dell’U.E. “Insegnare ed apprendere: verso la società conoscitiva” si evidenzia la necessità di interconnettere le problematiche e le soluzioni legate all’inserimento sociale ed allo sviluppo della persona. Tale quadro di riferimento è ancor più caratterizzato, nel caso della Pubblica Amministrazione, se si tiene presente l’ottica definita dall’OCSE nel 2000, di privilegiare la creazione delle condizioni di base, affinché le organizzazioni pubbliche siano in grado di adattarsi al cambiamento, piuttosto che l’introduzione di riforme in modo continuo.

Negli anni di sviluppo della mia professione, prima di entrare al CNR, ho avuto modo di osservare e sperimentare molte realtà organizzative, prima come dipendente di una grossa azienda privata, operando per il controllo di qualità del processo e dei dati, poi come consulente per i sistemi qualità e in progetti di formazione e di sostegno all’innovazione delle piccole e medie imprese nell’ambito di progetti europei, come consulente di enti pubblici, privati e consorzi universitari in progetti di innovazione e trasferimento tecnologico. Questa vasta esperienza mi ha portato a focalizzare come sia frammentaria la richiesta che le organizzazioni fanno per cercare di migliorare le loro performance e come spesso le società di consulenza tradizionali e gli strumenti da esse sviluppati non offrano delle risposte esaurienti ai temi che ho sopra esposto, anche perché nella necessità di sopravvivere sul mercato, si trovano il più delle volte costrette a seguire la richiesta di “offrire soluzioni veloci”, laddove necessiterebbe lo sviluppo di una percezione ampia del contesto, in modo da poter elaborare la giusta domanda di cambiamento. E allora capita come per le “diete lampo” che si perdono in fretta i primi chili, ma poi l’organismo intero ne soffre e dopo un po’ il problema si ripresenta. Ho verificato che anche manager “illuminati” che avrebbero voluto agire su un cambiamento profondo e sostanziale nella loro organizzazione, non hanno a disposizione strumenti convincenti allo scopo. Nel tempo anche la cultura delle società di consulenza si è adeguata alla logica del breve termine che domina ora il mercato, perdendo di vista la strategia globale dell’organizzazione, unico elemento di garanzia di sopravvivenza.

Mi ha spesso colpito l’enormità di risorse che notavo esserci nelle organizzazioni, quanto fossero disperse, sottoutilizzate e quanto questo influenzasse negativamente il clima, creando rancore, frustrazione e distacco nei soggetti che avrebbero voluto esprimersi a

livello professionale e malcontento della direzione per il poco coinvolgimento del personale, questo sempre accompagnato da enorme dispendio economico. Questa percezione è stata condivisa con molti colleghi di simile *background* professionale, nonché in ambiti accademici.

Le soluzioni che vedevo proporre dall'alto spesso inasprivano ancor più questa situazione, in quanto a fatica le persone realizzano ciò che è stato pensato da altri, specie se ciò è avvenuto senza il loro coinvolgimento. In effetti un sistema sociale va aiutato ad aiutarsi, non può esserci una risposta da fuori, in grado di considerare la complessità della specifica situazione, come sostiene Schein “*È meglio non imporre le nostre soluzioni agli altri, ma aiutarli a scoprire di che cosa abbiano bisogno ed in seguito guidarli nella giusta direzione*”<sup>3</sup>. Ho notato che spesso la consulenza si limita a dare soluzioni ed a lasciare l'attuazione delle stesse all'organizzazione, quando è proprio in quella fase che emergono le discrasie tra la teoria e la realtà. Credo che dare la possibilità agli individui di diventare degli “artisti sociali” scoprendo quanto essi creino la propria realtà e come la possano modificare, possa essere il presupposto di una consulenza efficace.

La mia provenienza da una cultura statistica mi ha portato ad osservare in molte situazioni quanto un improprio utilizzo di metodi quantitativi per la valutazione delle performance e delle variabili dell'organizzazione sia un approccio fuorviante se non accompagnato da metodi qualitativi adeguati, cosa che ho raramente riscontrato. Da ciò la domanda sulla scientificità di certe rilevazioni statistiche e dell'appropriatezza delle valutazioni dove, anche in caso di valori quantificabili, era richiesta una forte connotazione soggettiva per poter arrivare a dei risultati presentabili. Questo ha fatto sorgere in me l'interesse ad un tipo di rilevazione di dati che possa coniugare l'aspetto numerico, oggettivo, con quello qualitativo e che, soprattutto nel caso del cambiamento organizzativo, fosse necessario approfondire la strategia alla base della rilevazione, piuttosto che raccogliere dati e poi vedere cosa esprimono: credo che il motivo per il quale il dato viene raccolto, la domanda alla base, dia anche la misura della qualità e del risultato che si va ad ottenere, come del resto affermato dalla corrente delle *action science*, in particolare la *action research*.

Ritengo che le organizzazioni siano sempre più dei luoghi strategici, rispetto al passato, nei quali si sviluppa l'identità delle persone e che sia necessario promuovere la consapevolezza dell'importanza sociale dell'organizzazione, oltre che economica, in chi ne è a capo. Non solo per garantire un profitto e quindi la retribuzione a chi lavora, ma anche per garantire un'esperienza sociale interessante ed evolutiva, degna di una società civile avanzata. Un'immagine sana di un'organizzazione, che sia un'esperienza stimolante anche per i giovani che la osservano, è sicuramente un contributo importante anche per combattere il disagio e l'alienazione sociale.

Ho ritenuto quindi che l'essere entrata al CNR nel 2000, in un settore che si interessava ai sistemi qualità, fosse per me l'occasione giusta per cercare di dare delle risposte agli interrogativi che ho sopra esposto e che promuovere una ricerca per il miglioramento organizzativo, nell'ambito dell'ente di ricerca italiano più importante, offrisse la possibilità di sperimentare le soluzioni migliori, oggettive e disinteressate per le organizzazioni italiane.

Nell'ambito di tali considerazioni nasce circa 4 anni fa, presso il Servizio IV Rapporti con l'industria e Servizi del Dipartimento Attività Scientifiche e Tecnologiche del CNR e si

---

<sup>3</sup> E.H. Schein, “La consulenza di processo. Come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo”, Raffaello Cortina Editore, 2001.

sviluppa poi in collaborazione con altre strutture dell'ente, il progetto-intervento "Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo", per identificare, elaborare e proporre alle organizzazioni italiane delle linee di intervento innovative, anche in relazione a quelle che vengono considerate le coordinate dello sviluppo nell'ottica definita dall'Unione Europea.

Il progetto si è proposto di ricercare degli approcci al cambiamento organizzativo, che partissero da una cultura europea, laddove la semplificata idea del "successo", dominante nella cultura americana e nelle teorie organizzative ad essa ispirate, potesse essere arricchita dal considerare l'importanza dell'esperienza sociale interna ed esterna che un'organizzazione può offrire. Si è cercato di focalizzare il punto in cui l'aspetto individuale di appartenenza ad una organizzazione si riesce a coniugare ad una idea di comunità in una chiarezza di coscienza e di prospettiva di sviluppo comune, laddove una rinnovata idea di "cultura organizzativa" riesca a dare delle risposte esaurienti ad un mondo del lavoro fortemente in crisi, a causa di una crescente richiesta di flessibilità e capacità di cambiare, che mal si coniugano con la strutturazione gerarchica e statica e con i modelli più o meno rigidi ed astratti che caratterizzano l'attuale mercato del lavoro.

Sono partita dalla considerazione che esperienze interessanti in tal senso esistono a livello italiano ed europeo e vanno ripensate ed attualizzate. In particolare ho trovato interessante la brillante esperienza legata alla figura di Adriano Olivetti, imprenditore illuminato che ha saputo coniugare l'incredibile sviluppo della sua azienda da un punto di vista economico a quella dal punto di vista sociale: l'Olivetti era di per se uno stato sociale molto avanzato ed ho voluto approfondire ed estrapolare gli elementi metodologici di tale esperienza che potessero essere replicabili, attualizzandoli. Il prof. Novara, fondatore con Cesare Musatti del Centro di psicologia della Olivetti ed esperto internazionale di ergonomia delle organizzazioni è stato partner del progetto, del quale ha condiviso i presupposti sopraesposti: con il suo prezioso contributo e con il sostegno dell'ISFOL, ho sviluppato le prime fasi del lavoro, che ci hanno portato ad identificare nell'esperienza della fondazione olandese NPI un altro caso di eccellenza di approccio allo sviluppo organizzativo, anche per l'ampio raggio di applicazione che tale fondazione, nata all'Interno dell'Università di Rotterdam, ha sviluppato in 50 anni.

Dopo una ampia riflessione sulle esperienze sviluppate a livello internazionale, ci si è quindi concentrati su tali due casi di eccellenza e si sono elaborate delle linee metodologiche che sono poi state sperimentate ed approfondite dal gruppo di lavoro e da 15 consulenti esperti, in varie situazioni organizzative. Questo gruppo di persone, con il coordinamento del CNR, si è formato per due anni in modo interattivo, scambiandosi le esperienze di sperimentazioni effettuate, incontrandosi ogni 2 mesi per due anni ed ogni 6 mesi con rappresentanti della fondazione olandese NPI per approfondire temi specifici. Il Prof. Novara ha seguito gli incontri offrendo il suo prezioso contributo. Vista la validità dei risultati raggiunti e l'interessante esperienza di collaborazione professionale sviluppata, questo gruppo di esperti ha ora fondato un'Associazione di nome Motiva, che collabora con il CNR in progetti di sviluppo organizzativo, ma anche nel campo della formazione-intervento, dello sviluppo locale e della responsabilità sociale dell'impresa.

## ***1.2 Articolazione del progetto-intervento***

Il progetto-intervento si è articolato in 4 fasi principali:

### 1-Fase preliminare (maggio 2000- febbraio 2001)

- identificazione degli aspetti irrisolti più importanti rispetto a tematiche di sviluppo organizzativo e motivazione del personale;
- ricognizione delle best practices europee rispetto a tali aspetti.

### 2-Prima fase (marzo 2001-settembre 2001)

- analisi dell'esperienza sviluppata da Adriano Olivetti ed estrapolazione metodologica;
- approfondimento dell'approccio della Fondazione olandese NPI: tavola rotonda tra significativi rappresentanti italiani ed olandesi che hanno sperimentato approcci in linea con le coordinate espresse dal progetto-intervento per confrontare e rielaborare le prassi e delineare eventuali linee metodologiche innovative da proporre alle organizzazioni italiane;
- visita alla Fondazione NPI e analisi di alcuni casi di applicazione della metodologia.

### 3-Seconda fase (ottobre2001-dicembre 2001)

- riflessione sui punti di concordanza tra l'approccio di Adriano Olivetti e quello della fondazione NPI;
- elaborazione di linee metodologiche innovative per le organizzazioni italiane;
- proposta delle linee metodologiche identificate ad un pubblico di responsabili di organizzazioni pubbliche, private e no profit italiane a confronto con realtà nord europee.

### 4-Terza fase (gennaio 2002- giugno 2004)

- formazione di un gruppo italiano di esperti sul know how del progetto e applicazione/sperimentazione delle linee di intervento proposte nella seconda fase in organizzazioni italiane pubbliche, private, no profit (febbraio 2002-giugno 2004).

L'ISFOL-Formazione Continua (Franco Frigo), ha ritenuto di interesse l'iniziativa ed ha contribuito a sostenere le prime due fasi del progetto, mantenendo anche una collaborazione nella fase di applicazione/sperimentazione. Nella seconda fase c'è stato il patrocinio della Fondazione Adriano Olivetti.

## 2 La fase preliminare: gli aspetti irrisolti dei programmi di cambiamento organizzativo e ricognizione delle *best practices* europee

Nella fase preliminare si è avviato un lavoro ampio di ricerca e di confronto (interviste, scambi di esperienze e materiali, analisi bibliografica<sup>4</sup>, riflessioni su rassegne di casi) con interlocutori nazionali ed internazionali significativi nell'ambito delle coordinate espresse dal progetto, per identificare e delineare gli aspetti irrisolti più importanti rispetto a tematiche di sviluppo organizzativo, miglioramento continuo e motivazione del personale e per fare una ricognizione delle *best practices* europee rispetto a tali aspetti.

Il lavoro è stato svolto in collaborazione con il Prof. Francesco Novara<sup>5</sup>, che ha contribuito in particolare a focalizzare gli aspetti caratterizzanti della peculiare esperienza organizzativa sviluppata da Adriano Olivetti, essendo stato responsabile del centro di psicologia, in collaborazione con Cesare Musatti.

A livello nazionale si è iniziato con una prima ricognizione generale fatta con l'ISFOL nell'ambito del Progetto Formazione Continua<sup>6</sup>. Si sono poi intervistate delle persone, che hanno partecipato dell'esperienza olivettiana, oltre ad aver sviluppato interessanti successive esperienze professionali nel campo dello sviluppo organizzativo: Silvano Del Lungo, presidente della società di consulenza Studio Staff, Gabriele Panizzi, responsabile della formazione nelle Ferrovie dello Stato, Vittorio Tesio, responsabile dello Sviluppo del personale in FIAT<sup>7</sup>. Il confronto si è articolato poi anche in relazione all'esperienza maturata nell'ambito della società IAFE dell'Eni, che svolge una attività internazionale nel campo della formazione manageriale per il personale ENI e ricerche nell'ambito della *Business School* ENI, nonché di IRI Management, società di formazione delle aziende del gruppo. Si sono poi avuti confronti con varie figure rappresentative a livello nazionale nell'ambito della qualità, del *change management* e della formazione, tra i quali Giuseppe Varchetta, Società Italiana Formatori.

A livello internazionale si è fatta una ricognizione dell'esperienza sviluppata dall'Istituto inglese *Tavistock* fondato nel 1946, per collegare aspetti delle scienze psicologiche e sociali ai bisogni della società; l'Istituto ha vinto dei premi internazionali per la qualità delle attività sviluppate. Si è inoltre valutato il percorso del movimento delle *Human Resources* di Palo Alto. Altri interlocutori sono stati: la Fondazione olandese NPI, sorta all'interno dell'Università di Rotterdam, che da oltre 50 anni svolge ricerche ed interventi di sviluppo organizzativo in molte realtà del nord Europa, avendo ricevuto dei premi per aver elaborato e sperimentato in molti anni ed in tutti i tipi di organizzazioni approcci europei al miglioramento delle organizzazioni, fondatrice inoltre della Associazione Internazionale per lo Sviluppo Sociale (ASD); la Società di consulenza inglese per lo sviluppo organizzativo Rubicon Associates, che ha sviluppato un interessante approccio tendente ad integrare le iniziative di sviluppo con l'attività lavorativa mediante la progettazione, ed erogazione di programmi di "Integrated learning"; quella austriaca

---

<sup>4</sup> vedi bibliografia in allegato.

<sup>5</sup> vedi cv biografico al par. 3.2.1.

<sup>6</sup> "Le buone pratiche della formazione continua", Ministero del lavoro e della previdenza sociale, Ufficio Centrale OFPL, Commissione Europea DG Affari sociali, edizione ISOL FSE, a cura di Franco Frigo.

<sup>7</sup> "Sistemi Informativi e sistemi d'impresa nel Mezzogiorno: sintesi e prospettive", Meta Edizioni, a cura di Enrico Ceccotti e Francesco Consoli.

<sup>7</sup> Tali persone ad oggi non rivestono più tutte le cariche che avevano nel periodo del progetto

Trigon, che ha elaborato interessanti esperienze di convergenza tra sviluppo dell'impresa, competenze sociali e sviluppo individuale per il miglioramento operativo e quella danese Ankerus, con esperienze analoghe a Trigon. Si è preso contatto inoltre con la scuola di formazione manageriale olandese De Baak, che ha sviluppato un interessante approccio alla formazione, orientando la domanda individuale rispetto al cambiamento organizzativo, promuovendo un approccio antropocentrico. Il confronto si è esteso poi nell'ambito della *Open University Business School*, riconosciuta a livello europeo ed internazionale come una delle più autorevoli organizzazioni del Regno Unito per lo sviluppo del management, che svolge attività di ricerca come input fondamentale per il continuo miglioramento degli approcci formativi.

Nell'ambito dei riferimenti sopra menzionati si è svolta una riflessione allargata sulla qualità degli interventi ad oggi prevalentemente utilizzati per il miglioramento organizzativo, riflettendo in modo ampio sugli elementi rilevanti per lo stesso e si sono indagate le componenti essenziali della motivazione del personale.

Si può in linea di massima affermare che, considerando in particolare le rassegne condotte negli Stati Uniti, in Inghilterra, nei Paesi bassi<sup>8</sup>, i modelli formali di cambiamento, che riducono la complessità della realtà organizzativa (es. *Business process reengineering*, *lean organisation*, *management by objectives*, *total quality management*, *empowerment*, ecc.) per circa i tre quarti dei casi si bloccano presto o non arrivano ai risultati previsti.

L'inefficacia del modello antropologico economicistico alla base (persone come meccanismi elementari attivati dall'impulso al tornaconto economico, interessati al massimo piacere con il minimo sforzo), si mostra nella demotivazione conseguente del personale, che diventa elemento di blocco al cambiamento.

Del resto, come afferma il Prof. Novara<sup>9</sup>: “ .... il *planned change* delle disfunzioni di un'organizzazione può riuscire quando si affrontano problemi tecnici e strumentali familiari, ben definiti e dagli effetti agevolmente controllabili.....ma quando si entra in un periodo di transizione destabilizzante e si incontrano problemi di difficile definizione, non si tratta di migliorare, bensì di trasformare: occorre quindi far emergere una configurazione nuova, in una strategia di comunicazione e di coinvolgimento, mediante proposte e sperimentazioni che valorizzino la capacità di apprendere interattivamente dei membri dell'organizzazione”<sup>10</sup>.

Anche la Fondazione NPI rileva l'importanza di chiarire il tipo di domanda di cambiamento alla base dell'organizzazione come elemento determinante per il successo del risultato: si può trattare di domande di mantenimento, di *problem solving* per esperti tecnici, o di domande di sviluppo. I primi due tipi di domande trovano facilmente delle risposte nelle expertise diffusamente reperibili sul mercato di oggi. Il problema è che tali expertise pensano spesso di poter rispondere anche al terzo tipo di quesito, con i medesimi strumenti e ciò, come già accennato, apportando drammatici riduttivismi alla realtà

---

<sup>8</sup> Vedi anche le ricerche di Jaap Boonstra, Università di Amsterdam, Facoltà di Scienze Sociali e Comportamentali e Paper di Adriaan Bekman *Organisation as community*, oltre che Handy, C. *The age of unreason*, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.), 1989 e Kotter, J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.), 1996.

<sup>9</sup> Saggio, 2003, Novara, F. *Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche*.

<sup>10</sup> Vedi anche Senge, P. *The fifth discipline: the art and practice of learning organisation*, Doubleday-Currency, New York, 1990 e Singh, P. e Bhandarker, A. *The Corporate success and transformational leadership*, Wiley, New Delhi, 1990.

organizzativa, causando quindi i frequenti insuccessi, dove l'analisi della situazione con strumenti "obiettivi" e la proposta di soluzioni "razionali" spesso prefabbricate trova ostacoli nell'"irrazionale" della situazione che non è stato preso in considerazione. Non hanno funzionato le soluzioni "prefabbricate" per le problematiche di cambiamento organizzativo. Per attuare lo sviluppo sembra molto più sensato passare dal problem solving al problem setting, ad una coscienza dello scenario, che si crea in un processo interattivo, dal quale emerge il passo successivo sensato per quella specifica situazione, unica ed irripetibile nelle sue componenti.

Occorre considerare che "le componenti di un'organizzazione complessa, sono variabili di natura diversa (individuali e sociali, tecnologiche, finanziarie, amministrative, commerciali, giuridiche, ...), reciprocamente irriducibili e continuamente interagenti, che danno luogo ad un ordine dinamico, a fluttuazioni e ristrutturazioni: le variabili si conoscono nei loro effetti interattivi, non isolandole dal contesto nel quale e per il quale esistono. La finalità vitale dell'organizzazione è la forza plastica che unifica e dà forma ad una realtà interpretata da una pluralità di situazioni umane e di prospettive professionali. Il rispetto della sua vera ragion d'essere fonda un trasparente sistema di responsabilità, che crea l'ordine funzionale ed umano", Novara (2003)<sup>11</sup>.

Interessante la posizione di Peter Druker<sup>12</sup> che sostiene che "ormai l'informazione sostituisce l'autorità e la responsabilità sostituisce il potere" e aggiunge "... non uso nemmeno il confuso termine 'partecipativo'. Ancor peggio è il concetto di empowerment: non è un gran passo avanti togliere poter dal top e metterlo al bottom; si tratta ancor sempre di potere. Per costruire organizzazioni di successo occorre sostituire 'potere' con 'responsabilità'".

Per quanto riguarda alcune considerazioni finali sulla motivazione, appare utile riflettere sul significato del lavoro umano in quanto, ora più che nel passato, è fortemente legato all'identità dell'individuo. Non più tanto la famiglia, non più la religione, ma in modo crescente la nostra libera scelta di connetterci ad alcune organizzazioni (come dipendenti, ma anche come clienti), denota il profilo delle nostre identità. Sicuramente il legame con l'organizzazione per la quale lavoriamo ne è elemento base.

In tal senso è bene ricordare, come sostiene Druker (1993), che un'organizzazione non è autoreferente come la famiglia o le piccole forme 'naturali' di vita in comune. Le organizzazioni sono forme 'artificiali'. La famiglia esiste per sé stessa, essa è. Un'organizzazione esiste per 'fare': per svolgere il compito per cui è costruita, che le conferisce la sua identità (di impresa, ospedale, ente pubblico,...), la fa responsabile degli adempimenti attesi, li riconosce e li ricompensa.

Da ciò la chiara conseguenza che un'organizzazione sana vive per il mondo dal quale riceve delle risorse ed apporta il valore aggiunto della sua azione collettiva. Dalla percezione del proprio contributo a tale flusso nasce la motivazione nel lavoro.

Interessante a tal proposito un'indagine svolta dalla Fondazione NPI presso una banca tedesca, fatta con questionari anonimi, nella quale si è analizzato cosa i clienti ed i lavoratori percepivano come elementi chiave delle performance organizzative. Per il cliente: la percezione personale diretta di essere notati dall'organizzazione e che i

---

<sup>11</sup> Saggio, 2003, Novara, F. *Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche.*

<sup>12</sup> Drucker, P. *Post-capitalist society*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993; trad. It. *La società postcapitalistica*, Sperling & Kupfer, Milano, 1994.

lavoratori avessero interesse in come il cliente agisce il suo processo in interazione con l'organizzazione, diversamente esprimevano il desiderio di andare in un'altra organizzazione. Per i lavoratori: essere coinvolti o meno nei processi di sviluppo dell'organizzazione; questo permette di sperimentare un commitment personale con il processo di lavoro. In molte organizzazioni solo pochi fortunati sono coinvolti in situazioni di innovazione e per contro molti lavoratori sperimentano continuamente la necessità di integrare nuovi elementi nel loro lavoro e che essi trasformano i propri processi di lavoro nello svolgerlo. Quando questo viene notato e le persone sono invitate a partecipare a processi di innovazione, si sperimenta immediatamente una diversa atmosfera ed un forte commitment nell'organizzazione.

Condivisibile la posizione di Sievers<sup>13</sup> che “la motivazione non è diventata una questione importante tanto per le scienze sociali, quanto per la stessa organizzazione del lavoro, se non da quando il senso del lavoro è scomparso” e allora, come sostiene il Prof. Novara: “si è cercata una panoplia di succedanei (denaro, status...) per ovviare alla mancanza di senso del lavoro, cercando invano di “motivare la gente” e pervenendo alla “metapatologia” già descritta da Maslow (1954), causata da un genere di soddisfazione priva di senso e di adempimento reale. Gli uomini si motivano da sé: quando anche il loro lavoro è ammesso a “testimoniare il significato” di una civiltà umana, incontrando la ‘razionalità sostanziale’ di cui Max Weber denunciava l’oblio..... In realtà non si guarisce l’organizzazione stando chiusi al suo interno. Il cambiamento si fonda sul perseguimento degli scopi di utilità sociale, che sono la ragion d’essere dell’organizzazione. La condivisione di questi obiettivi dà orientamento e forma alle interazioni tra le variabili eterogenee e contraddittorie: le fa agire in una dinamica – ‘concordia discors’ – in cui il movimento efficace dei processi, il raggiungimento degli obiettivi e la salute mentale delle persone concorrono a fare del lavoro organizzato un’attività pienamente umana”<sup>14</sup>.

Si possono quindi riassumere schematicamente i risultati di tale fase preliminare come di seguito riportato.

*Prevalenti cause di fallimento degli interventi di sviluppo organizzativo:*

- 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;
- il cambiamento non risponde ad effettive esigenze del cliente, ma ad ottimizzazioni e/o razionalizzazioni interne;
- chi deve concretizzare il cambiamento, trasformando i propri processi di lavoro non è stato coinvolto nella progettazione degli stessi;
- si danno spesso risposte a domande che non sono state concretamente chiarite dal principio; si parte da rappresentazioni del problema astratte, non collegate al processo del cliente;
- non è chiaro CHI condurrà il processo di trasformazione dall'inizio alla fine;
- viene spesso fatta ai consulenti una richiesta di intervento decontestualizzata da parte dei responsabili di organizzazione e ciò è lo specchio di una difficoltà

<sup>13</sup> Sievers, B., *Beyond the surrogate of motivation*, “organisation Studies”, 7, 1986.

<sup>14</sup> Saggio, 2003, Novara, F. *Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche.*



culturale di guardare un'organizzazione come una realtà unica, determinando quindi il disagio e spesso l'inefficacia di dover impostare interventi frammentari, in assenza di una strategia globale;

- gli interventi di formazione miranti a promuovere il cambiamento si rivelano inefficaci qualora non siano fortemente interconnessi ad una nuova strategia organizzativa che permetta ai soggetti di applicare immediatamente alla propria realtà quanto appreso in ambito formativo, sperimentando nella situazione specifica ed offrendo degli input per riorientare il cambiamento stesso in un processo interattivo;
- molti progetti partono con una pianificazione a tavolino che nella realtà il più delle volte non viene concretamente realizzata, in quanto si presuppongono note delle variabili che non lo possono essere all'inizio; per farle emergere non è sufficiente un pensiero razional-funzionale ma si deve entrare in un percorso di orientamento di processo favorendo l'interattività;
- rigidità di una leadership ancorata a un'ideologia sorpassata o a regole invecchiate, se non con tratti patologici;
- conflitti di interesse tra livelli e settori dell'organizzazione;
- paura di una necessaria sostituzione del paradigma organizzativo (rapporti con l'ambiente, strutture, prodotti, processi).

*Aspetti chiave della motivazione dei lavoratori:*

- riuscire a percepire l'utilità sociale del proprio lavoro;
- poter dare un contributo personale allo sviluppo organizzativo con delle precise responsabilità nel trasformare la propria realtà lavorativa.

*Alcune delle riflessioni più significative*

- È emerso che viene spesso fatta ai consulenti una richiesta di intervento decontestualizzata da parte dei responsabili di organizzazione e ciò è lo specchio di una difficoltà culturale di guardare un'organizzazione come una realtà unica, determinando quindi il disagio e spesso l'inefficacia di dover impostare interventi frammentari, in assenza di una strategia globale.
- Un punto importante di criticità è sembrato essere l'aver troppo spesso importato "visioni" e prassi non intonate alla cultura europea, il più delle volte modelli che considerando le persone delle variabili, con conseguente difficoltà a stare in ruoli predefiniti in modo astratto. Le conseguenze sono state l'aumento del disagio e la progressiva alienazione dagli ambiti lavorativi e sociali, dimostrando di fatto anche la non economicità nel medio-lungo periodo di tali modalità di intervento.
- Le iniziative di riforma e di decentramento degli enti della Pubblica Amministrazione, mentre ne confermano la funzione essenziale di previsione e di controllo, riscontrano la loro difficoltà strutturale e culturale ad adeguarsi alla variabilità e complessità delle situazioni da governare, che richiede flessibilità e capacità di cambiare, mentre permangono modelli rigidi ed astratti ed una struttura gerarchica e statica.
- Si è rilevato essere sempre più necessario stimolare una visione e gestione diversa del cambiamento per sviluppare nelle risorse umane un rinnovamento culturale e di

valori che consenta di riorientare il rapporto lavoratore/organizzazione, collegandone le criticità.

- È emersa la necessità di avviare delle riflessioni sulla motivazione dei manager all'apice della carriera, che non vedono più la significatività della loro azione, in quanto il ruolo manageriale sta perdendo sempre più il senso di gestire persone, che parallelamente acquisiscono crescente autonomia, trovandosi a dover ridefinire in modo importante il senso dell'attività.

Si riportano per finire alcune osservazioni del Prof. Novara<sup>15</sup>: “.. perché tu possa amare il lavoro, questo deve offrirti difficoltà in misura delle tue capacità di risolverle. L'appagamento professionale nasce quando si riescono ad ottenere risultati soddisfacenti dal proprio lavoro ed è la ricerca di questo appagamento, che spinge le persone ad un ruolo attivo sul lavoro. Certo il lavoro può essere visto anche come una semplice ricerca di danaro, che consenta di cercare il proprio appagamento al di fuori del lavoro. È la visione dei soldi come risarcimento, che si trasforma in un processo senza fine, di continua insoddisfazione. Invece la ricerca di appagamento sul lavoro è una forte leva motivazionale, la base di un processo di consapevolezza professionale che poi si riflette positivamente sui risultati lavorativi, ma anche sulla vita extralavorativa”.

---

<sup>15</sup> Intervista rilasciata a Davide Storni e riportata sul sito BLOOM

### **3 La prima fase: analisi dell'approccio al cambiamento di Adriano Olivetti e di Bernard Lievegoed**

Dopo la fase preliminare, appariva evidente che ci si doveva orientare verso approcci al miglioramento organizzativo che non partissero dalla psicologia del lavoro o da modelli di tipo ingegneristico, né tanto meno da interventi formativi, ma riuscissero a mettere in relazione le persone con il cambiamento in modo sistematico ed articolato.

La prima fase del progetto-intervento si è quindi concentrata sul confronto tra le realtà ritenute in tal senso più significative, sia dal punto di vista di contenuto metodologico, che di quello del raggio di applicazione, oltre alla peculiarità culturale europea alla base, ossia l'esperienza italiana di Adriano Olivetti e quella olandese della fondazione NPI, che per molti aspetti mostrano interessanti punti di contatto ed omogeneità. L'intento era quello di estrapolare delle modalità di intervento attualmente proponibili ed innovative per le organizzazioni italiane.

I due casi sopramenzionati sono parsi offrire un quadro concettuale di riferimento ricco ed interessante dal quale partire per ricercare in modo sperimentale forme di intervento efficaci per il contesto culturale attuale italiano.

Si è quindi proceduto in due direzioni:

1 - un'analisi approfondita e l'estrapolazione metodologica alla base dell'esperienza di Adriano Olivetti;

2 - l'organizzazione, con il sostegno dell'ISFOL, di una tavola rotonda presso il CNR, con rappresentanti dell'esperienza di Adriano Olivetti e rappresentanti della Fondazione NPI, per approfondire la metodologia applicata da NPI al fine di elaborare le due esperienze ed attualizzarle per proporle a contesti italiani. Dopo l'incontro si è organizzata una visita alla Fondazione per approfondimenti e si sono analizzati alcuni casi di applicazione della metodologia.

#### ***3.1 Analisi dell'esperienza di Adriano Olivetti ed estrapolazione metodologica<sup>16</sup>***

##### ***Breve Profilo di Adriano Olivetti***

L'esperienza olivettiana si denota come estremamente peculiare nel panorama economico e culturale italiano, avendo sviluppato per la prima volta orientamenti innovativi, specie se si considera il periodo di riferimento.

Per Adriano Olivetti, come del resto fu per il padre Camillo, l'azienda era lo strumento per migliorare le condizioni di vita delle persone, sia quelle interne all'azienda sia le comunità limitrofe, in un'ottica di sviluppo del territorio.

Adriano Olivetti eredita la Fabbrica paterna di Camillo Olivetti, illuminato imprenditore della fine del 1800. Di formazione socialista Camillo era mosso dal desiderio di vedere corrette certe ingiustizie della società attraverso opere concrete di rinnovamento, coinvolgendo realmente le masse nei processi sociali ed istituzionali. Il suo socialismo era

---

<sup>16</sup> per ulteriori approfondimenti vedi *Liberare il lavoro* Guerino e Associati, Francesco Novara; *Adriano Olivetti: una storia, un sogno ancora da scrivere*, Francoangeli, Chiara Ricciarelli, Francesco, Novara, Saggio *Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche*. Per altre informazioni bibliografiche scrivere al network Adriano Olivetti: [piùluce@tiscali.it](mailto:piùluce@tiscali.it).

quindi un'esaltazione del lavoro come mezzo di promozione culturale, morale e sociale. Amava unirsi ai suoi operai sentendosi uno di loro, dando a tutti lezioni di umiltà ed otteneva il rispetto e l'obbedienza non con il comando ma con l'arte di saper dirigere.

Adriano, finito il Politecnico nel 1924 entrò in azienda, dove lavoravano circa 1000 operai, la sviluppò e vi restò fino alla sua prematura scomparsa, nel febbraio 1959. Qui si realizzò la maggior produzione europea di macchine da scrivere per ufficio, per poi transitare dalle tecnologie puramente meccaniche a quelle della meccanica fine, a quelle elettromeccaniche ed infine all'elettronica. Il tutto potenziando la ricerca, aprendosi alle università, costituendo dei laboratori di ricerca fino a mettere a punto nel 1959 il primo grande elaboratore elettronico italiano, l'Elea 9003. Dopo il 1935 inizia una progressiva diversificazione produttiva dalle macchine contabili a quelle da calcolo, alle telescriventi, ai mobili da ufficio. Il personale era di circa 16.000 persone per un totale di 32.000 nelle consociate all'estero; si arrivò infine nei primi anni 70 ad un totale di 74.000 unità. Per Adriano la ricerca, la progettazione e l'innovazione del prodotto dovevano rappresentare fortemente l'identità dell'azienda e seppe creare una strategia organizzativa che portò a sorprendenti aumenti nella produzione.

Iniziò l'apprendistato nella fabbrica paterna focalizzando immediatamente i problemi che la affliggevano, arrivata ad un punto di stallo, in cui l'accentramento eccessivo di funzioni non le permetteva di svilupparsi ulteriormente. Fece quindi un viaggio in America per comprendere i nuovi sistemi di organizzazione del lavoro e le caratteristiche del cosiddetto boom economico americano. In particolare visitò diverse fabbriche tra cui la Remington e la Ford comprendendo quanto l'impostazione fordista poteva aiutare lo sviluppo industriale<sup>17</sup>.

Adriano verifica però anche la necessità di "umanizzare" la divisione scientifica del lavoro, rendendosi conto del limite per gli uomini di tale impostazione e decide di portare le scienze umane in fabbrica, affinché l'organizzazione possa essere pensata in modo più ampio che non come era fatto dagli ingegneri. In tal senso, tornato dal suo viaggio, Adriano rivaluta quindi ciò che prima vedeva come una fabbrica tetra e grigia in un'occasione per migliorare, non solo il ristretto mondo industriale italiano, ma tutta la società. Introduce quindi la divisione scientifica del lavoro per creare sviluppo e ricchezza, ma con delle modalità diverse da quelle riscontrate in America, cercando di preservare l'elemento umano nella definizione del lavoro: non catene di montaggio, ma linee con "polmoni" di macchine in lavorazione tra operaio ed operaio, per consentire libertà di cadenza individuale; tempi di fase non inferiori a 10' e inoltre l'istituzione della figura dell'"operaio allenatore", esperto, ma di abilità medie, che doveva, insieme all'analista, elaborare il metodo di lavoro. In tal modo si evitava che la razionalizzazione del lavoro facesse astrazione dall'uomo concreto. Riporta il Prof. Novara: "*...l'allenatore era una figura delicata, pensabile solo in un'azienda ad alta collaborazione; era uno che nel*

---

<sup>17</sup> Friedrich Taylor, ingegnere di Filadelfia, vissuto nella seconda metà dell'800, era un creativo (nella sua vita ottenne più di 100 brevetti) e a lui si deve la prima organizzazione scientifica del lavoro, cosiddetta, perché elaborata con criteri razionali di tipo tecnico-ingegneristico. Ford per rispondere alle pressanti esigenze di crescita della produzione e della produttività che la conquista di mercati e di poteri richiedeva, elabora una nuova concezione della divisione, razionalizzazione ed organizzazione del lavoro. La espone in due libri pubblicati nel 1911 (The principles of scientific management e Shop management) ed è sintetizzabile nella definizione: "la maggior produzione è ottenibile quando a ciascun lavoratore è affidato un compito definito, da eseguirsi in modo definito, in un tempo definito". Con Taylor nasce la prima organizzazione basata sulla specializzazione dei lavoratori, ossia la netta separazione tra le fasi di pianificazione, programmazione e esecuzione del lavoro. Da questo sono originate le catene di montaggio ed un incredibile sviluppo economico-produttivo, ma anche il peggioramento della qualità del lavoro.

*contribuire a costruire il metodo e a determinare il tempo di lavoro, non cercava di sabotare i tempi, di tirare al minimo e non cercava di fare il primo della classe mettendo a tribolare i colleghi....inoltre l'allenatore doveva istruire gli operai sul metodo elaborato".*

Adriano Olivetti propose inoltre un'organizzazione del personale decentrata al posto di quella accentrata, una direzione per funzioni al posto di una gerarchia indifferenziata. Istituì inoltre all'interno dell'azienda l'ufficio Tempi e Metodi e nel giro di pochi anni la produzione triplicò. A questo egli affiancò l'aumento degli stipendi e l'introduzione della settimana corta a stipendio invariato, con furore di Confindustria e dei sindacati, in quanto usciva continuamente dagli schemi rigidi nei quali essi si ponevano.

Qui nacquero la psicologia e la sociologia del lavoro, che poi divennero delle discipline universitarie negli anni a seguire: fu creato in Olivetti, il primo centro di psicologia del lavoro in Italia, al quale Adriano affidò due compiti prevalenti: creare omogeneità sociale e culturale nell'impresa, evitando che la stratificazione interna riproducesse la stratificazione delle classi di lavoro, in modo che tramite la formazione interna ognuno avesse la possibilità di evolvere dal proprio stato di partenza e in secondo luogo, dare un contributo allo studio delle condizioni di lavoro in modo da migliorare la qualità della vita lavorativa, accompagnando al recupero terapeutico individuale la proposta di modificare l'organizzazione. Come afferma il Prof. Novara partecipe di tale esperienza: "la sua preoccupazione era quella di instaurare un'attività di impresa coerente, chiedendo agli psicologi di contribuire a rendere espliciti i paradigmi secondo i quali operavano in azienda i diversi professionisti: progettisti, produttori, commerciali, finanziari, giuristi, amministratori, ecc. Con questo spirito gli psicologi furono in grado di sviluppare un'attività multiforme (di psicologia differenziale, cognitiva, clinica, sociale) nei vari ambiti dell'impresa: la selezione e la formazione del personale, la ricerca tecnologica e lo sviluppo di nuovi prodotti, l'organizzazione ed i metodi di produzione, anche la vendita e l'assistenza tecnica. Dall'insieme di questi interventi appariva evidente che le competenze e le mentalità professionali delle funzioni aziendali, diversamente formatesi nei percorsi di studio, nei campi di lavoro comune dovevano integrarsi, anche superando confronti conflittuali".

Adriano creò inoltre un Centro studi e relazioni sociali che realizzava ricerche ed analisi sulle relazioni interne tra i dipendenti, sulle abitudini di vita della popolazione canavesana in genere e soprattutto sulle interazioni che la fabbrica aveva con il suo ambiente e sulle ripercussioni volute e non volute che si ingeneravano nell'impatto con il territorio circostante e la sua popolazione. Vennero quindi attivate progressivamente iniziative di miglioramento della qualità della vita dei dipendenti, con l'ottica di favorire lo sviluppo del territorio, conquistando una fiducia ed un senso di appartenenza che garantirono la sopravvivenza dell'azienda anche molti anni dopo la morte di Adriano.

Tutto il personale qui era orgoglioso di lavorare in un'azienda che era la punta di diamante del progresso tecnologico, ma anche nel design industriale, con una rete vendite organizzata e massimamente efficiente. Anche perchè tutto questo sviluppo era stato realizzato in maniera armoniosa con l'aumento della qualità della vita di chi vi lavorava: quando i profitti aumentavano, aumentavano anche gli stipendi e le agevolazioni per i dipendenti. Durante la pausa pranzo si organizzavano spesso spettacoli ed incontri con intellettuali ed artisti e gli operai intervenivano e dibattevano con loro temi esistenziali e legati all'attualità. Nella mensa Olivetti si mangiava ad un livello da ristorante di ottima categoria ed anche i piatti e le stoviglie erano stati scelti con gusto e della qualità migliore.

Adriano credeva che alla produzione industriale moderna fosse sempre più essenziale affiancare la presenza dei valori del gusto: fu quindi un cultore dell'estetica industriale, dalla architettura degli edifici (per la quale chiamò gli architetti più famosi) al design ed al progetto pubblicitario dei prodotti. L'architetto doveva disegnare basandosi su scala e su misura umana nella maniera più organica possibile perchè, come lui affermava ".....*la fabbrica è per l'uomo e non l'uomo per la fabbrica*". L'Olivetti fu invitata nel '52 dal Museo d'arte moderna di New York ad esporre i risultati ottenuti nel campo della pubblicità, del disegno industriale e dell'architettura (fu la prima fabbrica invitata a fare questo) e successivamente a Berlino, Londra e Parigi. Nel 1956 gli fu attribuito il gran premio per l'architettura.

La vita di fabbrica doveva portare a dinamismo culturale e quindi, oltre a facilitare il proseguimento negli studi dei dipendenti, Adriano creò molte biblioteche di fabbrica e forme di incentivazione per lo sviluppo culturale e professionale interno, cosa che favorì il fluire dei ruoli e lo sviluppo delle carriere a tutti i livelli: egli voleva evitare che la stratificazione sociale esterna si riflettesse ed irrigidisse nell'azienda, ma piuttosto che si attenuasse progressivamente. Creò un Centro di Riqualficazione per sostenere persone in situazioni di disabilità e logoramento lavorativo e cercare il più possibile di collocarle in normali situazioni di lavoro.

In senso più ampio Adriano Olivetti si caratterizza per aver pensato ad un'idea di "fabbrica processiva" come lui la chiamava, che doveva essere il nucleo dello sviluppo territoriale locale: egli creò una comunità esterna alla fabbrica costruendo asili, scuole immersi nel verde e vicino all'azienda, in modo che i bambini potessero pranzare se volevano, con i genitori. Furono concessi prestiti ad interessi vantaggiosissimi in modo che i dipendenti potessero ristrutturare le loro case e furono istituite Fondazioni in modo da accendere assicurazioni ed assistenze sociosanitarie.

Fondò il Movimento Comunità che realizzò 70 centri comunitari in Italia basati su tali principi e avviò iniziative di sviluppo nel sud dove egli pagava gli operai nello stesso modo che ad Ivrea, anche se il costo della vita era molto inferiore: questo in base ad una precisa strategia che si proponeva di creare volani di sviluppo per favorire l'uscita rapida dalla povertà delle zone più svantaggiate d'Italia. Egli sosteneva che bisogna portare il lavoro dove c'è forza lavoro e non viceversa, cercando di favorire lo sviluppo del singolo e del suo ambiente personale e sociale, perchè potesse man mano porsi in una relazione vitale con la società per il miglioramento di entrambe le dimensioni.

Fondò la rivista "Comunità" nella quale scrivevano e dibattevano i più importanti intellettuali italiani e scrisse vari libri tra cui "La città dell'uomo", dove annota e contestualizza le sue visioni sulla comunità e sulla "fabbrica processiva".

Adriano Olivetti si occupò anche di urbanistica, che considerava una delle discipline più importanti, nonché di editoria, contribuendo alla fondazione di importanti iniziative editoriali, perchè riteneva di dover contribuire al rinnovamento culturale del paese. Fondò il Centro Studi e Relazioni sociali dove si può dire nacque la sociologia del lavoro in Italia. Molte altre sono le iniziative di sviluppo sociale che egli realizzò tra cui ad esempio l'I-Rur (Istituto per il rinnovamento Urbano Rurale) per aiutare i piccoli proprietari agricoli a realizzare nuove attività industriali nelle zone dove era maggiore la disoccupazione, l'Unra Casas, il villaggio la Martella.

Riporta Luciano Gallino, noto sociologo industriale italiano: "*Per molti anni Adriano fu amministratore delegato e Presidente e quindi poteva influire sui bilanci di modo che ci*

*fossero servizi sociali, centri di ricerca, scuole, asili, biblioteche e mille altre cose... L'Olivetti era nel suo ambito uno stato sociale molto sviluppato e questo era possibile perchè l'azienda guadagnava bene e perchè a capo dell'azienda c'era chi invece che dedicare tutti i bilanci agli azionisti o ad altri tipi di investimento spingeva l'azienda in questi settori".* Di conseguenza comunque anche gli azionisti si ritrovarono tra le mani un'azienda di valore enormemente accresciuto (il valore del capitale investito della Olivetti salì dal 1924 al 1960 in termini reali di 22 volte).

Chi lo conobbe lo descrive come un uomo coraggioso, che apprezzava la lealtà e su tale base selezionava anche i suoi dipendenti. Si diceva infatti che in FIAT si apprezzasse la fedeltà mentre nell'Olivetti la lealtà. Nel selezionare il personale venivano esclusi i carrieristi legati a logiche gerarchiche e preferite le persone dotate di libertà intellettuale ed autonomia di giudizio, con una volontà e capacità a collaborare in modo costruttivo e creativo. Quando selezionava direttamente lui le persone da inserire nell'impresa in posizioni strategiche, valutava sempre in loro la capacità di vedere oltre le strette esigenze aziendali del momento, la capacità di anticipare le soluzioni, di non esaurire le energie nei problemi quotidiani, cosicché ci fosse spazio per nuovi progetti e realizzazioni.

Nei racconti di chi lo conobbe da vicino, Adriano appare una personalità estremamente complessa, di cui ogni iniziativa era riconducibile ai medesimi principi morali e protesa verso gli stessi scopi, come nell'adempimento di una missione di miglioramento sociale ed umano. La fabbrica fu per lui lo strumento per realizzare in senso più vasto i suoi ideali di impegno civile e sociale e veniva considerata quindi uno stato sociale, dove la necessità ed il benessere dei suoi membri dovevano diventare la prima preoccupazione degli organizzatori.

Adriano Olivetti si può definire un genio sociale, un anticipatore illuminato di idee e soluzioni che oggi sono di estrema urgenza ed attualità. Alcuni suoi vicini amici e collaboratori ne parlano come un esempio di santità laica; si dice fosse particolarmente interessato alle scienze esoteriche e cristiane. Quando morì, nulla era intestato a lui, se non la sua casa e tutto aveva reinvestito per lo sviluppo dell'azienda, del territorio e del benessere dei lavoratori.

Adriano ha sempre ritenuto essenziale dare consapevolezza di fini al lavoro e la domanda che definì la più importante della sua vita era la seguente: *può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi fini semplicemente nell'indice dei profitti o non c'è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?"*

Chi lo incontrò ne parla come un uomo che colpiva per la profondità ed intelligenza del suo sguardo azzurro e che dava l'impressione di avere una missione da compiere, cosa per la quale non ammetteva deroghe ed agiva con coraggio e determinazione. Quando in un momento di crisi da sovrapproduzione l'establishment di direzione proponeva di licenziare 3000 operai, egli licenziò invece questi dirigenti, che non volevano recedere dalla loro posizione e lo ostacolavano nel proporre altre soluzioni; mise un giovane come direttore generale con il compito di aprire all'estero le vendite: così nacque la Olivetti International, che portò ulteriori incrementi di profitto e di lavoro.

Le gestioni successive vissero per molti anni di inerzia grazie all'impulso vitale dato da Adriano, ma non seppero nel tempo valorizzarlo e continuarne lo spirito, fintanto che operazioni di borsa, il taglio alla progettazione dell'azienda, l'ingresso di yes men che dovevano produrre profitto a breve termine, creando un clima di conflittualità e

competizione, decretò la progressiva fine dell'azienda, ormai priva di strategia e di significato sociale.

Per concludere questa breve pennellata di un personaggio di elevatissimo spessore che meriterebbe maggior dettaglio ed approfondimento, si riporta uno scritto che sintetizza bene la sua opera: *“Noi abbiamo cercato strumenti creativi di mediazione che nel mondo dell'uomo che lavora portassero oltre gli schemi imperanti della lotta di classe e di un generico solidarismo e li abbiamo trovati nella cultura e nella comunità. Attraverso il rigoroso rispetto della cultura a tutti i livelli della vita di fabbrica, noi abbiamo favorito il risplendere dei valori spirituali, la testimonianza della bellezza, il calore della tolleranza, la limpida supremazia della scienza”* (A. Olivetti, 1958).

### ***Estrapolazioni metodologiche dell'esperienza di Adriano Olivetti***

Molti sono stati negli ultimi anni i momenti commemorativi dedicati ad Adriano Olivetti, specie nel 2001, in occasione del centenario della nascita. Se ne parla spesso come di un percorso straordinario, stranamente dimenticato, come un sogno sepolto nella memoria. Mi ha colpito il coinvolgimento emotivo profondo, che ho notato nell'intervistare ed incontrare molte delle persone, che hanno preso parte alle varie iniziative di Adriano Olivetti e che hanno proseguito l'impulso da lui portato fino a quando ciò è stato possibile. Mi è sembrato interessante cercare di rivalutare la sua straordinaria opera, cercando di attualizzare i suoi valori per rinnovarne l'applicazione in contesti diversi. Trovo che la sua esperienza possa offrire ispirazione concreta a temi attuali, quali quelli della responsabilità sociale dell'impresa e dello sviluppo locale, oltre che come gestire il cambiamento, specie verso lo sviluppo globalizzato.

Il primo passo è stato cercare di estrapolare gli aspetti metodologici alla base della brillante esperienza Olivetti per identificarne elementi di replicabilità. In questo lavoro fondamentale è stato, come in tutto il progetto, l'apporto del Prof. Novara.

Si riporta di seguito una schematizzazione dei punti ritenuti più rilevanti:

- promozione della cultura aziendale come conoscenza condivisa della vita organizzativa tra le varie realtà presenti (tecnica, psicologica, medica, sociologica, organizzativa, operativa);
- tensione ad uno sviluppo omogeneo tra innovazione tecnologica e qualità dell'ambiente lavorativo: se la valutazione non era positiva le innovazioni venivano respinte;
- creazione di gruppi misti per lo studio del lavoro organizzato, gestiti dal centro di psicologia per valutare ed affrontare i problemi e il cambiamento, (es. psicologi, tecnici di organizzazione e quadri di officina) sia su tematiche inerenti i reparti di produzione (regolarità e adattabilità dei processi, rapporti tra funzioni e ruoli, quantità e qualità dei risultati), che quelli della forza lavoro (rendimenti, relazioni interpersonali, assenze, spostamenti): ciò permetteva ai quadri di conoscere direttamente gli atteggiamenti e le ragioni dei comportamenti degli operai, le loro motivazioni ed attese e di ri-orientare le idee iniziali;
- strumenti utilizzati per lo studio del lavoro organizzato: a-osservazione diretta e work sampling (registrazione campionaria dello svolgimento dei processi tecnici e dei comportamenti delle persone); b-studio ergonomico delle posture; c.-studio dell'apprendimento e strutturazione personale del lavoro, d-colloqui individuali e di



gruppo; si mettevano così in evidenza convergenze e divergenze nelle percezioni e nei giudizi, gli stereotipi di ruolo, gli ostacoli alla comunicazione, le dissonanze tra ruoli e funzioni e questo apriva la via alla loro risoluzione;

- sistematico utilizzo di dati oggettivi dei processi (quantitativi) e delle interpretazioni (qualitative) per pervenire, tramite uno sforzo di comprensione e di superamento delle proprie rappresentazioni, ad un'immagine condivisa della realtà;
- utilizzo degli studi sul lavoro organizzato per prendere coerentemente decisioni su miglioramenti dei posti di lavoro, modifiche ad attrezzature e processi organizzativi;
- creazione di dinamismo professionale e sviluppo delle carriere, con l'estesa formazione e promozione dai livelli esecutivi a quelli intermedi e dagli intermedi a quelli direttivi e conseguente garanzia di omogeneità culturale ed equilibrio cognitivo ed affettivo; ciò contribuiva alla percezione dell'azienda come comunità lavorativa (Operai divenivano capi operai e quadri di medio livello mediante un'intensa formazione, e allo stesso modo quadri di medio livello assumevano funzioni dirigenziali).
- trasparenza dell'informazione e facilità della comunicazione tramite incontri di gruppi di lavoro;
- creazione di spazi di autonomia e d'interazione;
- sperimentazione di ogni proposta di cambiamento con un primo gruppo di lavoratori per verificarla, integrarla ed eventualmente modificarla;
- apertura allo sviluppo del territorio e della comunità esterna, tramite la creazione di comunità interna focalizzata sull'utilità sociale del lavoro;
- coinvolgimento delle persone toccate da un problema aziendale e sostegno al lavoro del gruppo per pervenire alla soluzione tramite i servizi medici, psicologici, sociologici;
- forte promozione dell'interdisciplinarietà come elemento fondamentale per l'innovazione e dello sviluppo di nuove prospettive socio-economiche;
- creazione di un gruppo manageriale che non doveva solo pensare alla gestione, bensì aprire spazi di sviluppo, orientamento al nuovo;

Questa impostazione data da Adriano, oltre a produrre cambiamenti efficaci ed efficienti durante la sua gestione, ha determinato una cultura di gestione del cambiamento che è rimasto patrimonio dell'azienda anche dopo la sua morte, determinando la sua capacità di autotrasformarsi con successo, in relazione ai cambiamenti del mercato.

Sostiene Novara” ..alla fine gli ingegneri ed i tecnici proponevano le loro idee ragionando con gli strumenti che avevano assimilato dagli psicologi e sociologi e questo ha permesso che le innovazioni fossero metabolizzate nell'organizzazione in termini partecipativi e quindi realizzabili”.

L'azienda ha quindi saputo negli anni 70 trovare forme adatte al mutato contesto del mercato, sviluppando le seguenti strategie:

- deverticalizzazione, con creazione di unità operative con obiettivi quantitativi e qualitativi definiti in modo realistico e condiviso e adeguate risorse per realizzarli e controllarli; assegnazione della responsabilità dei risultati ad una persona di ogni

unità operativa, abbandonando la precedente divisione di responsabilità tra più funzioni; il lavoro di ogni componente aveva un senso compiuto;

- organizzazione pensata in relazione ai singoli prodotti, coinvolgendo tutte le funzioni locali (ingegneria di produzione, metodi, produzione, controllo di qualità, personale, formazione); la riorganizzazione era sostenuta da formazione interna specialistica;
- direzione centrale con compiti di coordinamento e consulenza;
- apertura alle proposte e all'influenza del sindacato: in ogni stabilimento il consiglio di fabbrica era consultato su progetti di trasformazione.

### ***3.2 L'approfondimento dell'approccio promosso da Bernard Lievegoed tramite la fondazione olandese NPI: tavola rotonda tra significativi rappresentanti italiani ed europei che hanno sperimentato approcci in linea alle coordinate del progetto-intervento***

È stata organizzata una tavola rotonda tra significativi rappresentanti dell'esperienza olivettiana e rappresentanti della Fondazione NPI per approfondire e confrontare le prassi, a partire da un approccio condiviso. Oltre al gruppo di lavoro (Rizziato, Novara) erano presenti alcune persone già contattate nella fase preliminare (Del Lungo, Panizzi per la loro interessante esperienza in Olivetti e successiva, Paola De Rossi, per la sua vasta esperienza consulenziale e per il suo pregresso approfondimento del pensiero di Bernard Lievegoed, fondatore della Fondazione NPI); erano presenti per l'ISFOL il Direttore Generale, Enrico Ceccotti, il responsabile del Progetto Formazione Continua, Franco Frigo, ed il ricercatore Roberto Angotti; per la Fondazione Olandese NPI hanno preso parte John Lujiten, Consulente senior ed il Prof. Adriaan Bekman dell'Università Erasmus di Rotterdam, anche consulente senior della Fondazione olandese NPI.

Si riportano il profilo professionale ed i contributi di alcuni partecipanti italiani prima dell'intervento e successivamente i punti essenziali dello svolgersi dell'incontro, avvenuto in due giornate il 21 e 22 maggio 2001.

#### ***3.2.1 Contributi e profilo di alcuni partecipanti prima dell'incontro***

##### **FRANCESCO NOVARA**

L'incontro con i colleghi di NPI nella fase preliminare, mi ha messo in rapporto con un approccio – fondato sulla visione e sulle realizzazioni di Bernard Lievegoed – ispirato agli stessi principi che hanno guidato l'azione organizzativa di Adriano Olivetti ed hanno costituito il terreno su cui le scienze umane hanno operato nella sua azienda.

Provegno da una formazione di tipo medico, con specializzazione in psicologia e psicopedagogia (Università di Torino, anni '50). La mia attività lavorativa inizia con un periodo di 2 anni ('53-'55) presso il Centro di Psicologia del Lavoro, nell'Istituto di Medicina del Lavoro, della Sede Regionale del Piemonte, dell'Ente Nazionale Prevenzione Infortuni. Ho poi lavorato presso l'azienda Olivetti & C. S.p.A., della quale sono stato responsabile dal 1974, del Centro di psicologia, con supervisione di Cesare Musatti (al

quale Adriano Olivetti aveva affidato la costituzione del Centro).

All'Olivetti gli psicologi, muovendo dalla verifica dei criteri degli interventi nella selezione e nella formazione del personale, hanno anzitutto contribuito a mettere in evidenza i fattori critici nella riuscita lavorativa delle persone: le ricerche sugli effetti della razionalizzazione dell'organizzazione per funzioni e della razionalizzazione del lavoro operaio – che erano state necessarie per sostenere lo sviluppo impetuoso dell'azienda – hanno provato il valore della convinzione di Adriano Olivetti, sulla necessità di un confronto – sui fatti e i dati della vita organizzativa – tra forme di razionalità legate ad educazioni professionali diverse. Il confronto – anche lealmente conflittuale – e la collaborazione tra culture e competenze di tipo tecnologico (di progetto e di produzione), commerciale, giuridico, amministrativo, psicologico e sociologico, hanno consentito un miglioramento costante dei processi e trasformazioni anche radicali (come quelle del lavoro negli stabilimenti di produzione). E hanno generato un'abitudine di influenzamento e arricchimento reciproco, in un'atmosfera di fiducia e di mutua responsabilità.

L'impresa fu costantemente fedele al costume – avviato dal fondatore e confermato dall'ingegner Adriano – di assicurare la crescita di una comunità lavorativa mediante lo sviluppo delle persone da ruoli esecutivi a ruoli direttivi (operai divenivano capi operai e quadri di medio livello mediante un'intensa formazione, e allo stesso modo quadri di medio livello assumevano funzioni dirigenziali). Gli istituti di formazione dell'impresa fornivano, insieme alla cultura tecnologica più avanzata, fondamenti di cultura storica, sindacale, umanistica (vi contribuivano le iniziative dei servizi culturali, e i libri proposti da una grande biblioteca e dalle sue articolazioni in tutti gli stabilimenti).

Gli psicologi partecipavano ad un arco di attività che si integravano: lo studio dei posti di lavoro e delle loro connessioni (rilevando i fattori di carico mentale e di tensioni relazionali), l'appoggio ai servizi del personale (tenuti a conoscere e gestire gli itinerari lavorativi degli individui), gli interventi nella formazione a tutti i livelli, la diretta responsabilità di un Centro di Riqualificazione per disabili, il sostegno terapeutico a persone in difficoltà. Essi intervenivano anche in aree delle attività di vendita e di assistenza tecnica dei prodotti.

Sono stato membro dello Steering Committee dell'Esprit Project 385 “Human Factors in Information Technology e Project Leader del Team Olivetti in questo Progetto (che ha contribuito a sviluppare metodi idonei a valutare l'usabilità del software, introdurre sistemi informatizzati, attuare Servizi Professionali).

La multiforme esperienza in Olivetti mi orientava in altre attività:

- l'analisi e la ridefinizione dei rapporti tra funzioni e tra ruoli all'interno di Unità ospedaliera (soluzioni di ambiguità e conflitti di ruolo, integrazione tra settori dell'Unità, revisione di sistemi e metodi di comunicazione);
- progettazione e coordinamento di una estesa ricerca sullo stress nel lavoro manageriale, promossa da Cliniche universitarie di Psichiatria e di Medicina del lavoro;
- partecipazione a ricerche promosse dalla “European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions”;

- studio dell'addestramento al simulatore di volo dei piloti di una grande Compagnia aerea: contributo all'introduzione e allo svolgimento di corsi di formazione per piloti, ai compiti di Istruttore e Controllore di Volo;
- partecipazione alle attività dell'International Committee on Organisational Mental Health, anche come Vice-Presidente.

Alle attività professionali si sono accompagnate, con reciproca fertilizzazione, attività di docenza svolte in più Università: in corsi di Specializzazione in Psicologia, in corsi di Master in Business Administration, in corsi per dirigenti d'impresa e per dirigenti dell'amministrazione pubblica, in corsi per dirigenti di Unità sanitarie e di Comunità terapeutiche, in corsi di Master in Ingegneria della Sicurezza e di Master in Ergonomia, in corsi e seminari presso Écoles Supérieures francesi.

Ho trasferito in libri, saggi e articoli, riflessioni e proposte derivate dalle mie esperienze, ed ho sempre cercato di fare in modo che la parte di studio e ricerca fosse in continuo dialogo con la realtà concreta della vita delle persone e delle organizzazioni, per interpretarne i temi e sperimentare miglioramenti.

Per i risultati conseguiti con la mia attività professionale, oltre che per l'attività accademica, mi è stata conferita la *Laurea "ad honorem"* in Psicologia dall'Università di Bologna (18 marzo 1998).

È con interesse che sto collaborando con Erica Rizziato al progetto-intervento "Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo" e che ho incontrato i colleghi olandesi di NPI, di cui ho apprezzato le qualità umane e professionali.

Mi accingo a partecipare alla tavola rotonda per approfondire le prassi, considerati i presupposti comuni e per valutare, nell'ambito del progetto, la possibilità di definire delle linee metodologiche di intervento innovative per le organizzazioni italiane, per sostenerle nel loro miglioramento. L'idea sviluppata nella fase preliminare con Erica Rizziato è quella di valutare la possibilità di creare una realtà in Italia, che offra consulenza di sviluppo, per aiutare realmente le organizzazioni nelle trasformazioni necessarie a rimanere nel mercato.

### **SILVANO DEL LUNGO**

Costruite la macchina tecnologico-organizzativa! Gli uomini si adatteranno ad essa e noi li aiuteremo ad adattarsi!

No! Aiutiamo gli uomini a conoscersi, a ricercare e cambiare ed essi stessi costruiranno l'organizzazione che a loro serve!

Si tratta di alternative contrapposte ed anche di concezioni organizzative e di vita contrapposte.

La prima è la concezione economicistica (la quale riduce, cioè, ogni realtà alla sua dimensione economica assunta come valore dominante). Gli uomini sono, in questo caso, soltanto "risorse umane" che vanno combinate nella produzione accanto ad altre risorse economiche, certo tenendo conto dei loro caratteri e proprietà, ma considerandole risorse strumentali. È questa la concezione oggi prevalente. L'organizzazione è condizionata in reciproca combinazione dalla tecnologia di produzione ma anche dalla tecnologia informatica e di controllo automatico che costituisce essa stessa l'organizzazione.

La seconda alternativa, la umanistica, mette al centro gli uomini dell'azienda (o dell'unità aziendale) e ad essi è demandato il compito di esplorare le esigenze proprie e dell'azienda e di progettare la propria organizzazione produttiva.

Queste due teorie, la economicistica e l'umanistica, e le relative pratiche si confrontarono e scontrarono nei tardi anni sessanta e negli anni settanta. Per un decennio la teoria umanistica produsse importanti esperienze progettuali organizzative in Europa e in Italia (si pensi alla Svezia e si rammentino le isole di produzione in Olivetti e altrove, nonché le ricerche/intervento sulla nuova organizzazione del lavoro nella siderurgia e nella meccanica pubblica).

A conclusione degli anni settanta, infine, prevalse di fatto la tecnologia come fattore di cambiamento effettivo del lavoro. Si pensi, per esempio, all'introduzione, in quegli anni, dei robot di produzione, delle macchine e degli impianti automatici, quali sostitutori di lavoro umano gravoso, dannoso, dequalificato o semplicemente manuale e quali generatori di lavoro intellettuale di nuovo tipo. Lentamente le tecnologie informatiche e di controllo automatico si estesero, tra gli anni '80 e '90, anche all'organizzazione e alle comunicazioni determinando il primato della tecnologia sull'organizzazione e della teoria economicistica su quella umanistica.

Ciò anche se le aziende davano sempre più importanza alle risorse umane, affermando "essere oramai le risorse umane l'unica risorsa strategica", e sostituivano il concetto di competenza (in accezione anglosassone) all'utilizzo di numerosi altri concetti e pratiche più collegati all'oggettualità dell'organizzazione (prestazione, profilo e valutazione del job, ecc.). Mentre si affermava ciò, tuttavia, si ribattezzava il personale (o se vogliamo la forza lavoro) con un termine appunto economico: "risorsa umana". Risorsa come l'energia elettrica, le macchine, le materie prime, l'informazione, l'acqua, l'aria, ecc.

Cambiarono anche i professionisti che, nelle vesti di consulenti introducevano negli anni settanta i cambiamenti organizzativi. Allora erano sociologi, psicologi, organizzatori che stimolavano la progettualità di gruppo operaia e impiegatizia per "umanizzare" il lavoro, cioè arricchirlo, allargarlo, trasformarlo da individuale a lavoro di gruppo, introdurre elementi di controllo, progettazione, ecc. I sociologi e gli psicologi degli anni settanta hanno oggi trasferito le loro attività nei servizi pubblici mentre, nelle aziende furono sostituiti da equipe di informatici e consulenti di business, spesso appartenenti ad aziende internazionali, che traducevano e applicavano le nuove conoscenze informatiche e tecnologiche e il nuovo verbo del business internazionale. Anzi si può affermare che oggi la consulenza organizzativa stessa è diventata un'altra cosa. È opera di grandi società internazionali che gestiscono il cambiamento delle aziende clienti come un processo produttivo industriale. Il "change management" è diventato una pratica manageriale codificata. Tutto ciò è ovviamente anche legato al processo di globalizzazione che incentiva e premia la visione globale internazionale e unificatoria del business e della sua organizzazione.

È stata qui schizzata sommariamente l'evoluzione quarantennale dell'organizzazione e delle pratiche nell'intervento sull'organizzazione, in particolare del lavoro.

Lo scrivente nel corso del trascorso quarantennio si è sempre occupato di psicologia del lavoro e di organizzazione del lavoro. Per alcuni decenni lo ha fatto anche da protagonista. Soprattutto nei due decenni -'70 e '80- di transizione tra l'organizzazione del lavoro

tayloristica a quella di oggi tecnologico-informatica. Se ne traccia qui di seguito un profilo biografico professionale.

Mosse da studi di filosofia per prepararsi ad un'attività nel campo della psicologia del lavoro, a metà degli anni '50.

Allora non c'erano facoltà universitarie di sociologia né di psicologia. Di psicologia generale c'era un corso complementare facoltativo nelle facoltà di medicina. Anche trovare libri tecnici di psicologia in italiano era molto difficile. La preparazione dello scrivente nella psicologia del lavoro, e in particolare nelle attività di orientamento e selezione del personale fu raggiunta attraverso un corso curato dall'Istituto di Psicologia del Consiglio Nazionale delle Ricerche e sponsorizzato dell'Ente Nazionale per la Prevenzione degli Infortuni, il quale cercava di preparare così il personale per i suoi Centri di Psicologia del Lavoro distribuiti nelle principali province italiane.

Il primo inserimento lavorativo avvenne perciò presso l'ENPI dove lo scrivente restò per cinque anni e si occupò prima di Orientamento professionale di apprendisti e giovani in ingresso nel mondo del lavoro, poi di selezione del personale per aziende industriali e di servizi, poi dell'apertura di nuovi Centri di psicologia dell'Ente in Sicilia ed in Abruzzo, infine dello studio e della validazione di batterie di test psicologici per la selezione.

Nel 1961 venne assunto al Centro di Psicologia Olivetti di Ivrea dove lavorò col prof Novara col prof Musatti e col prof. Rozzi ed altri come psicologo alla selezione del personale operaio e soprattutto studiò le linee di montaggio a giostra per indagare le conseguenze di questo tipo di lavoro e di organizzazione sulle lavoratrici dei montaggi. Il risultato di questo lavoro si trova descritto nel libro di Cesare Musatti ed altri *Psicologi in fabbrica* (Torino, Einaudi 1980).

Nel 1962 entrò in una società di consulenza di Milano, la Progredi, dove restò nei successivi cinque anni. Ebbe modo di studiare approfonditamente, in quel periodo l'organizzazione, di molte grandi e medie aziende industriali e di servizi: dalla produzione di auto a quelle di salumi, siderurgica, meccanica, cartaria, impiantistica sino ai trasporti aerei, navali, ai primi servizi di informatica interni alle aziende e di formazione. Molte di queste aziende erano a partecipazione statale. Gli interventi spaziavano dalla selezione all'analisi del lavoro, alla classificazione del lavoro, all'impianto di sistemi di valutazione del lavoro, di valutazione del merito, al miglioramento e riprogettazione dell'organizzazione del lavoro, al rilevamento del clima, etc. In questo periodo lo scrivente ebbe soprattutto modo di conoscere l'organizzazione delle aziende e di rendersi così conto dei problemi latenti che sarebbero esplosi nell'autunno del '69 ("l'autunno caldo") e che avrebbero suscitato spinte al cambiamento dell'organizzazione del lavoro, dei rapporti gerarchici e del ruolo dei capi, degli inquadramenti professionali e via dicendo.

Alla fine del 1967 lo scrivente col socio Emanuele Di Castro fondarono lo Studio Staff. Cominciò una felice stagione: felice per l'opportunità di fare una efficace consulenza producendo mutamenti effettivi su idee originali e autoctone. Questa felice circostanza era data dalla presenza di un conflitto vivace e aperto tra forza lavoro, loro rappresentanze aziendali e Management. Questo permetteva al consulente di proporsi come mediatore tecnico di un conflitto che aveva radici in parte ideologiche in parte legato a disagi, insoddisfazioni, incongruenze effettive. Permetteva inoltre questo conflitto, di escogitare soluzioni innovative, ma radicate ancora nella nostra cultura e costruite sulle ragioni del conflitto, anch'esso tutto nostrano. Gli interventi degli anni '70 e di parte degli '80 ebbero

tutti al centro: organizzazione del lavoro, inquadramenti professionali, ruolo dei capi, trasformati in quadri alla fine del periodo, nonché le relazioni industriali.

L'idea centrale che guidò gli interventi di Studio Staff fu quella di spostare il fuoco organizzativo della gestione del personale dalla oggettività delle "posizioni di lavoro" alla soggettività della persona. Il concetto chiave per questo passaggio fu quello di "professionalità" anticipatore del movimento odierno delle competenze e sostitutore, allora, di criteri di valutazione e inquadramento del lavoro tradizionali o basati sulla job evaluation. Attraverso la misura della professionalità—resa possibile con una metodica originale studiata ad hoc - vennero trasformati gli inquadramenti professionali di aziende impiegate (società di ricerca, di progettazione, di impiantistica e anche qualche azienda di produzione, con base quindi operaia) anticipando l'inquadramento unico operai-impiegati. Si lavorò parimenti sulla valutazione del personale, lo sviluppo dello stesso, il suo monitoraggio, il feedback etc. sempre fondandole sulla professionalità della persona. Infine si lavorò alla modifica dell'organizzazione del lavoro attraverso ricerche-intervento che miravano a coinvolgere nella riprogettazione dell'organizzazione del lavoro le persone interessate. Queste acquisizioni concettuali e pratiche sono testimoniate da numerose pubblicazioni su periodici e in volumi.

Quello descritto fu il periodo più originalmente innovativo dello Studio Staff che oggi, pur continuando a sviluppare le sue originarie idee, si trova complessivamente nell'alveo della linea della consulenza internazionale sulle risorse umane di oggi: impianti di valutazione delle H.R. competence based, servizi di assessment, di development center. Formazione sui temi delle H.R., interventi di formazione intervento, ricerche su temi interessanti le H.R. (insegnamento formazione orientamento, apprendimento, clima, valori, ecc.), progetti organizzativi di interesse pubblico.

Da questa lunga storia nacque nello scrivente l'interesse a confrontarsi col gruppo del progetto-intervento CNR "Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo", che rinnovava il vecchio dilemma tra primato della soggettività della persona e oggettività di tecnologia e organizzazione. Si chiedeva se l'esempio dell'NPI olandese, con la sua ispirazione antropocentrica e i successi che ci era stato detto questa società di consulenza aveva ottenuto al suo paese e altrove col suo peculiare approccio, potessero rilanciare interventi di change management ispirati da valori umanistici.

Ciò avrebbe anche significato ricondurre la psicologia del lavoro, dai servizi di valutazione, selezione etc., oggi prevalenti, al centro della trasformazione organizzativa.

## **GABRIELE PANIZZI**

### ***La mia esperienza di ingegnere della formazione***

Era tra gli anni '50 e '60 quando, per la prima volta in maniera organica, con riferimento sia ai diversi settori di attività economica sia ad un intero territorio (la provincia di Latina, nel Lazio, tra Roma e Napoli), mi cimentai nella elaborazione di un progetto formativo per supportare il processo di industrializzazione che stava per caratterizzare quella zona, di recenti tradizioni agricole (l'agricoltura si innestò nelle pianure bonificate solo nella metà degli anni '30).

Quella rapida esperienza, condotta nell'ambito del Centro di Comunità di Terracina (il Movimento Comunità di Adriano Olivetti, da Roma, aveva raggiunto la Provincia di Latina), trovò un seguito nel 1963, quando la Fondazione Adriano Olivetti (l'ingegnere

Adriano era morto nel febbraio 1960), volle sviluppare alcuni appunti che l'Ingegnere aveva lasciato su un *progetto di una città degli studi nel Mezzogiorno*.

La formazione di base e quella professionale venivano considerate il fulcro di un processo di sviluppo, che tenesse conto delle tradizioni e della cultura affermatesi secolarmente, nel convincimento che al centro dei processi di sviluppo deve esservi la *persona umana* e che questa non può essere reificata e impulsivamente sradicata dai propri convincimenti e comportamenti senza conseguenze negative sulla qualità e sulla dinamica dei processi di sviluppo che si vogliono condurre.

Poi vi fu la esperienza della Ing. C. Olivetti & C., ad Ivrea, 1966-1972, dove si dette vita ad uno dei progetti più ambiziosi di formazione dei quadri che impresa manifatturiera abbia mai sperimentato per supportare la propria radicale trasformazione tecnologica ed organizzativa: due anni a tempo pieno durava il corso dell'*Istituto Tecnologico Olivetti* per preparare, in un clima internazionale assicurato dai docenti provenienti dalle più prestigiose università ed imprese americane ed europee, il middle management a gestire le trasformazioni da impresa elettromeccanica ad impresa elettronica.

Quella esperienza, alla quale fece seguito, sempre in Olivetti, la progettazione, la organizzazione e la gestione dei processi formativi del personale operativo (anche degli stabilimenti del Mezzogiorno, Pozzuoli e Marcianise), fu illuminante per comprendere la complessità dei processi formativi, che non possono rinserrarsi entro una dimensione tecnico-professionale che prescinda, oltre che dal *fattore umano*, dalle dinamiche tecnologiche ed organizzative dalle quali dipende il futuro dell'impresa e, quindi, l'ansia esistenziale dei lavoratori.

Il mercato, la concorrenza, la produttività del lavoro, la flessibilità dell'organizzazione produttiva e l'adeguatezza professionale per essere attori nel processo di innovazione tecnologica, furono coniugati con l'attenzione alle relazioni interne alla impresa, in ciascuno stabilimento e reparto produttivo: la formazione continua del personale, attraverso apposita programmazione, garantiva un clima interno di consapevolezza e di ragionata condivisione della strategia e degli obiettivi d'impresa e ciascun lavoratore era in grado di correlare il successo della impresa con i vantaggi per l'intera comunità.

Dalla dimensione industriale manifatturiera passai a quella dei servizi: fui Capo del *progetto pilota per i servizi sanitari e sociali della Basilicata* (Ministero del Bilancio e della Programmazione, 1972-1974), la terra di Rocco Scoltellaro e di Rocco Mazzarone, dove vi era stata la discussa esperienza del villaggio de La Martella (i *sassi di Matera!*) realizzata dall'UNRRA CASAS per impulso di Adriano Olivetti.

Nella sanità e nei servizi sociali non vi erano ancora le mode efficientiste ed economiciste che li caratterizzano oggi, ed anche in quel caso fu possibile capire che la efficienza, la efficacia e la economicità dei servizi deve essere valutata in relazione ad un quadro più generale ove si collocano le persone umane, con i loro limiti, le loro preoccupazioni ed ansie, le loro aspirazioni e disperazioni.

Il rapporto fra personale di servizio e pazienti non è indipendente dal contesto territoriale nel quale il presidio sanitario e sociale è situato, anche se devono essere tenuti presenti alcuni criteri di specializzazione e conseguente organizzazione dei servizi sanitari che devono prescindere da detto contesto territoriale.

Quando, nel 1974, insieme ad altri coraggiosi che lasciarono il precedente lavoro, costituimmo l'Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori/ISFOL, svilupparammo una azione formativa per il personale docente che dagli



Istituti pubblici di formazione professionale era passato alle Regioni, cercando di affermare una dimensione della formazione professionale adeguata allo sforzo di crescita anche civile (non solo economica) che ciascuna Regione avrebbe dovuto intraprendere, non dimenticando le esperienze e gli insegnamenti che sopra ho riassunto.

L'esperienza di 15 anni nella Regione Lazio (eletto Consigliere nel 1975, ho avuto la opportunità di svolgere funzioni di governo per molti anni ed in diversi settori di attività) mi ha consentito di verificare sul campo quanto sarebbe necessaria la formazione del personale della pubblica amministrazione assicurandole un inquadramento istituzionale, giuridico-amministrativo, economico-gestionale di vasto respiro.

Nella pubblica amministrazione, più che nelle imprese produttive di beni e servizi, vi è il rischio della chiusura corporativa, dalla quale dipende il deterioramento del rapporto fra istituzioni e cittadini. Pertanto, la formazione dovrebbe avere contenuti che vadano oltre la mera professionalità tecnico-amministrativa e comprendano quelli sopra accennati ed aspetti relazionali verso i cittadini ed il territorio.

La comunità del personale della pubblica amministrazione, ancor più che quella del personale delle imprese, sottoposta a tensioni derivanti dall'incertezza politica, peculiare alla gestione delle Istituzioni, deve trovare nel rapporto con l'esterno la conferma che valga la pena impegnarsi nel quotidiano lavoro, del quale, dall'interno, con qualche difficoltà possono vedersi gli esiti.

Infine l'esperienza ferroviaria, a partire dal 1990, in una fase di grande trasformazione quantitativa, tecnologica ed organizzativa.

Le Ferrovie dello Stato avevano sempre attribuito grande importanza alla formazione professionale, anche se l'adeguamento tecnico-normativo del bagaglio professionale dei ferrovieri era avvenuto con forme organizzative e metodi imposti dalla esigenza di *imparare a saper fare* da parte di persone, caratterizzate generalmente da non elevati livelli culturali (l'organizzazione ferroviaria era particolarmente segmentata e rispondeva ad esigenze di tipo militare).

Accadde che un ingegnere che aveva avuto, insieme a me, una esperienza nella organizzazione formativa della Olivetti nel 1970-1971, svolse un ruolo particolarmente importante nel processo di trasformazione delle FS e decise di costruire un *sistema formativo* organico, distribuito territorialmente sull'intero territorio nazionale per quanto riguarda il personale operativo, mentre la formazione manageriale per il management, compresi i quadri, fu organizzata centralmente.

Io fui chiamato a concorrere alla costruzione dell'intero *sistema formativo* e, negli anni 1991-1995, riuscimmo a svolgere un'azione formativa sia per l'adeguamento tecnico-normativo del personale (che, in generale, esercitava funzioni più complesse a causa della drastica diminuzione degli organici) sia per assicurare al personale medesimo consapevolezza di quanto stava accadendo, così intensamente ed in così poco tempo, in un'impresa che sembrava non dovesse mai cambiare.

Nel periodo detto, pur diminuendo il personale FS di 100.000 unità, non si registrarono particolari tensioni interne ed il servizio ferroviario continuò nella stessa quantità e, forse, con una qualità migliore di prima, almeno in alcune situazioni.

Certamente ciò dipese anche dall'attenzione che fu data al *fattore umano* nell'impresa ferroviaria, in forme e modi, meno paternalistici rispetto al passato, adeguati all'accresciuto

livello di consapevolezza di ciascuno ed alle esigenze della dinamica tecnologica ed organizzativa di FS.

Lo spirito di appartenenza alla impresa e la solidarietà della comunità professionale sono stati messi a dura prova dalle intense trasformazioni avvenute.

Tuttavia, la maggiore conoscenza della strategia e dei relativi obiettivi e progetti dell'impresa ferroviaria, nel quadro delle problematiche nazionali e europee dell'intero settore trasportistico, hanno concorso a ricostruire alcuni valori professionali e di solidarietà fondati, appunto, su un più elevato livello di consapevolezza individuale e di gruppo.

Durante i decenni della mia esperienza di ingegnere della formazione, la velocità delle trasformazioni tecnologiche, organizzative e normative delle strutture di produzione e di servizio è fortemente cresciuta (un impulso notevole è stato fornito dalle tecnologie della informazione e della comunicazione). E, del pari, è cresciuta la velocità dei mutamenti comportamentali delle persone, non in conseguenza del mutamento del modo di pensare o dei valori delle comunità di appartenenza.

Si assiste ad un accrescimento dello iato fra comportamento e pensiero: il pensiero o si attarda su valori obsoleti (e, quando se ne accorge, rifiuta tutto acriticamente) o non riesce ad elaborare strutture concettuali capaci di far comprendere la realtà nella sua complessità, mentre ci si comporta secondo schemi superficialmente assunti dall'esterno e rapidamente mutanti. Se non si riuscirà ad interrompere tale processo divaricante (il comportamento si avvita in una spirale di cambiamenti sempre più veloci e più superficiali fino a cadere verticalmente, con accelerazione uniforme, ed il pensiero diviene sempre più incapace di reagire alle trasformazioni e, quindi, le rifiuta rinserrandosi negli schemi consueti ma ormai obsoleti per poi violentemente rifiutarli), vi sarà impoverimento della intera società.

Nelle imprese, nelle organizzazioni produttive di beni e di servizi si verifica lo stesso processo. Anziché fronteggiarlo con sistemi formativi continui che tendano ad assicurare un quadro di consapevolezze sia generali sia specifiche, strutturate logicamente e concettualmente in modo da poter comprendere e governare i mutamenti, ci si abbandona alla rincorsa di questi, in forme episodiche, con metodi di apprendimento che incitano alla solitudine comportamentale, programmi finalizzati al risultato immediato (la punta dell'iceberg del fenomeno che va fronteggiato) e schemi di valutazione conseguentemente segmentati (i test, la parte in luogo del tutto, organicamente inteso).

Sarà il caso di soffermarsi a riflettere che il progresso dei sistemi sociali (quindi anche di quelli produttivi) è la coniugazione di dinamiche tecnologiche, organizzative e normative, di acquisizione delle consapevolezze relative alle loro conseguenze e di conoscenze specifiche per la loro gestione, sia individuale sia sociale. Il processo ineluttabile e liberante di globalizzazione accresce tali caratteristiche: occorre essere cittadini del mondo e valutare appieno le conseguenze di determinate dinamiche, altrimenti l'unico globalismo che si affermerà sarà quello del terrorismo.

La formazione per il personale delle imprese deve essere organizzata in maniera sistemica per assicurare la continuità dei processi di apprendimento e di reinterpretazione dei processi produttivi e delle finalità dell'impresa in un contesto caratterizzato sempre più dall'interdipendenza dei fenomeni e, quindi, dalla globalizzazione. Il sapere finalizzato al fare professionale è sottoposto a rapida obsolescenza, in relazione alle dinamiche di cui si è detto, ed abbisogna, pertanto, di continua manutenzione. Tuttavia, se la formazione non comprende anche una dimensione più generale, riferita ai processi nella loro complessità

ed all'interdipendenza dei fenomeni, allora il sapere professionale ed il saper fare conseguente divengono strumenti faticosi di un'attività quotidiana, ripetitiva, della quale non si intravede il fine.

Quale è il grado ed il tempo di tollerabilità di un lavoro del quale non si intraveda un fine più generale e sopportabile di quello della pura sussistenza personale e familiare?

Tale interrogativo è vero solo per i manager o, con intensità ed in forme diverse, dettate da una gerarchia di valori e di competenze che costituiscono l'ordine naturale ed umano della società, anche per i lavoratori, gli specialisti, i tecnici?

Dall'esperienza, fin qui riassunta in maniera schematica, e dalle considerazioni finali, anch'esse schematiche e di carattere volutamente provocatorio, si possono desumere alcuni punti di riflessione che vorrei portare in un confronto con il gruppo del progetto-intervento CNR "Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo", per ragionare su alcune *metodologie di motivazione nel lavoro*.

### **PAOLA DE ROSSI**

Dopo l'Università ho operato nel campo delle Risorse Umane: principalmente nella selezione, curiosa di apprendere dall'incontro con professionalità, ruoli e mansioni per società di medie e grandi dimensioni. Ho in seguito ricoperto incarichi aziendali come Responsabile Risorse Umane o Responsabile della Formazione, ma l'esperienza più intensa è stata quella di consulente per Associazioni Industriali e Camere del Commercio nell'area formazione e creazione d'impresa, sia in Italia che all'estero.

I temi formativi che progettavo ed agivo in aula nascevano dal bisogno di cambiamento del "sistema azienda", o dal bisogno di cambiamento di strumenti del management.

In questi ultimi anni ho posto maggiore attenzione all'area motivazionale, ed a quella delle conoscenze e competenze ad essa legate, perché ritengo sia la variabile più attiva nelle organizzazioni, e perché ho sempre più chiara convinzione, che l'unica origine e fine di ogni sistema organizzativo, da quello artigianale, a quello più fortemente ingegnerizzato, sia l'uomo/gli uomini.

Durante i molti Bilanci di Competenze gestiti, ho appreso che l'identità vocazionale dell'individuo, il suo sistema valoriale, le sue aree di preferenza, situazioni e relazioni di vita, superano per importanza competenze tecniche, relazionali ed organizzative.

L'essenza della mia consulenza si è configurata sempre più nel ruolo di stimolo e facilitazione alla riflessione dell'individuo all'interno del suo gruppo di lavoro.

I miei percorsi formativi inglobano spesso argomenti come la creatività, intesa come spunto di qualsiasi cambiamento, e la capacità negoziale, intesa come capacità di gestire il disequilibrio tra le parti per trasformandolo in forza vitale.

Il maggior bisogno, ed al contempo la maggior difficoltà che ho riscontrato spesso in aula è stato far sperimentare la negoziazione proprio come "sistema relazionale in divenire", che sia finalizzato alla definizione di un nuovo spazio comune, e che trascenda le priorità individuali.

La reciproca consapevolezza e la consapevolezza dello scopo dell'organizzazione sono stati il "leit motiv" degli anni di consulenza, specialmente nelle piccole imprese, dove ho dovuto ammettere che gli uomini ai vertici aziendali trovavano difficoltà ad accettare un cambio "culturale" dei loro organici. Questo atteggiamento era più forte in manager che provenivano da un'istruzione imperniata sulla memoria ed un forte orientamento a "stabilizzare il presente" in processi fissi ed ingegnerizzati, dove non erano ammesse le

capacità creative individuali di ricerca delle soluzioni, oppure era forte in manager troppo volti al futuro, dove però l'uomo, al centro di un sistema economico in continuo movimento, non riconosceva e non dava più il proprio apporto all'organizzazione.

Attualmente opero all'interno del Gruppo Fiat come Responsabile Formazione Interinali e la sfida professionale riguarda "il dare forma" a giovanissime professionalità, che vivono un vorticoso periodo di globale trasformazione economica con poca coscienza delle proprie abilità e competenze ed ancor meno della richiesta del mercato.

Dopo alcuni incontri preliminari con la Dott.ssa Rizziato ed il Prof. Novara nell'ambito del progetto-intervento CNR "Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo", mi accingo a partecipare all'incontro-seminario con i consulenti olandesi NPI su metodologie diverse di motivazione al lavoro, non desiderando conoscere un modello di nuova organizzazione, ma desiderando incontrare nuovi modi organizzati di rispondere al mercato, dove l'apporto dell'uomo e della sua "umanità" concorra al successo dell'organizzazione. Ritengo particolarmente interessante tale incontro, avendo io già in parte incontrato il pensiero alla base della Fondazione NPI tramite alcune letture di testi del fondatore, Prof. Bernard Lievegoed.

### **FRANCO FRIGO**

Da quando ho iniziato a svolgere un ruolo "pubblico" mi sono sempre occupato di formazione e di processi educativi. La mia formazione è di tipo sociologico (Università di Trento). Tra il 1970 e il 1974 ho operato all'interno di un Istituto privato di ricerca, l'ISRIL, diretto da Pietro Merli Brandini e da Giuseppe Bianchi, il primo allora era membro della segreteria della Cisl e operava a Bruxelles nell'ambito della CES, il secondo da ricercatore è diventato negli anni uno dei professori universitari di Relazioni Industriali più apprezzati. In quegli anni si analizzava il lavoro, oltre che nella sua organizzazione anche nella sua dimensione più prettamente sociale, antropologica e, di conseguenza politica. Erano gli anni del conflitto generazionale e della ricerca di nuovi equilibri tra lavoro salariato e capitale e allora tutte le componenti del sindacato lavoravano con spirito unitario.

Ho avuto il privilegio di partecipare a ricerche sulle relazioni industriali e sul conflitto in grandi imprese italiane analizzando a fondo, incredibilmente con il contributo del Ministero del Lavoro, le forme di autoorganizzazione come i CUB, Comitati Unitari di Base.

Contemporaneamente all'attività di ricerca si sono avviate in quegli anni le prime esperienze di formazione per i delegati delle fabbriche e delle società di servizio del territorio romano. Un sostegno al sindacato dei lavoratori fuori delle scuole interne alle singole organizzazioni: i nuovi consigli dei delegati unitari necessitavano di una cultura unitaria. Io insegnavo storia economica, altri contrattazione collettiva e relazioni industriali. Producevamo in proprio materiali didattici e dal 1972 abbiamo cominciato a sperimentare i video come supporto audiovisivo per la formazione dei quadri di base. Mi dilungo su quanto accadeva in quegli anni per evocare un clima (unitario) fiero di collaborazioni, un'attenzione alle tecnologie dell'insegnamento (la tv a circuito chiuso, la circolazione di documenti audiovisivi prodotti anche dai movimenti di massa), l'intreccio tra ricerca e formazione, il coinvolgimento nei processi di cambiamento. Sì, perché

l'impegno nella ricerca e nella formazione era vissuto in continuum con l'impegno politico davanti alle fabbriche, nelle università, nelle sezioni di quartiere dove si continuava a "progettare" un mondo di uguali. Gente felice, che non avrebbe dovuto rinunciare, come i loro predecessori, a tutte le opportunità che si aprivano con "il progresso" delle tecnologie e con l'allargarsi degli orizzonti geografici.

Venuto meno il sostegno del Ministero del Lavoro alle attività di ricerca e formazione (la regionalizzazione della formazione professionale aveva annullato il budget ministeriale) dall'ISRIL sono passato all'ISFOL, quasi senza soluzione di continuità, per occuparmi della progettazione e produzione di audiovisivi per la formazione dei formatori.

Nei primi mesi di lavoro all'ISFOL ho collaborato con Gabriele Panizzi, nostro Vice Direttore Generale di fatto, facendo la spola tra Roma e San Lorenzo di Ivrea, allora centro di elaborazione dei Media per la formazione professionale del Gruppo Olivetti. L'Olivetti aveva già fatto la prima grande rivoluzione dalla meccanica all'elettronica e aveva sperimentato allora la più massiccia riconversione delle competenze che mai si fosse realizzata nel nostro Paese. Possedeva quindi non solo strumentazione tecnica ma anche una consapevolezza del proprio *know-how*, che permetteva alla struttura aziendale di dialogare con soggetti esterni anche di natura notevolmente diversa come l'ISFOL (grazie anche alla mediazione di chi, come Panizzi, all'Olivetti era cresciuto professionalmente).

Dalla produzione di audiovisivi alla formazione dei formatori e dei funzionari delle Regioni impegnati nella gestione dei piani annuali e poliennali di formazione il passo è stato breve. Quello che mi colpiva allora nell'atteggiamento dei cosiddetti esperti chiamati a fare docenza era la quasi totale incapacità di comunicare con i partecipanti (tutti adulti e quasi sempre coetanei) esprimendo e rappresentando contenuti slegati dal contesto apprenditivo. Nei gruppi di approfondimento gestiti da noi giovani ricercatori avveniva la comprensione dei temi e la comunicazione orizzontale delle esperienze reciproche. Oggi si direbbe che si faceva esperienza di "comunità di pratica in contesto apprenditivo" costruendo modelli comportamentali cooperativi utili per costruire organizzazioni evolute.

In quegli anni, da quei corsi dedicati spesso alla "progettazione formativa" e alla "filosofia del progettare per obiettivi" sono usciti i quadri e i dirigenti del sistema italiano (regionalizzato) di formazione professionale. Poi sono venuti gli anni della ricerca sul cambiamento tecnologico e organizzativo, e sulle correlate scelte formative, in atto nelle grandi imprese pubbliche e private, il periodo delle collaborazioni con istituti di ricerca legati al sindacato, con Università, con Fondazioni. Con la Fondazione Adriano Olivetti ho curato con altri due ottimi ricercatori uno studio sulle relazioni industriali nelle aree innovative in Italia. Il Progetto SPRINT di Prato, è stato forse il primo tentativo di creare una rete telematica integrata territoriale al servizio della economia reale, del governo della cosa pubblica e del *Knowledge Management*.

Sempre in quel periodo ho analizzato, collaborando con le Centrali cooperative, i modelli di successo delle imprese cooperative storiche (le coop rosse emiliano-romagnole create nel secondo dopoguerra) e della *nouvelle vague* cooperativa della prima metà degli anni Ottanta (le cooperative bianche venete) contraddistinta dal dibattito sull'autogestione dei servizi oltre dalla promozione della nuova occupazione qualificata. Quello che mi incuriosiva allora (ora molto meno) era l'idea che mi ero fatto dell'impresa cooperativa: un modello proprietario, organizzativo, gerarchico e gestionale che poteva anticipare per la propria intrinseca complessità anticipare lo scenario dell'economia del futuro. Un'economia basata sulla interazione, sullo scambio dei ruoli, sulle tante identità, sulla

partecipazione attiva, sulla rappresentanza diretta e senza delega a terzi dei propri interessi, sulla condivisione, sulla democrazia economica, sulla coesione, sullo scambio di informazioni e di cultura professionale e non, sulla cooperazione appunto. Trovammo tracce di questo modello, incontrammo disponibilità e un “personale politico” di grande spessore umano. Poi, negli anni Ottanta, al tempo della ricerca del risultato economico a tutti i costi, le scelte della cooperazione italiana privilegiarono fattori diversi dalla risorsa umana e parte del vantaggio competitivo (nei confronti della impresa capitalistica tradizionale) si perse. Oggi ripensare l’organizzazione significa come allora pensare a quale sia il fattore chiave del successo di ogni intrapresa al momento e nel tempo.

Ho poi lavorato a progetti di sviluppo locale, formando direttamente operatori e agenti di sviluppo operanti nel Mezzogiorno. Si dichiarava che “piccolo è bello” e che tutti potevano (o dovevano?) diventare imprenditori. Si scoprì solo dopo molti anni che piccolo è bello solo in determinate situazioni e che l’autoimpiego poteva anche chiamarsi “precarariato”. La negazione dell’economia reale presente nei territori del Mezzogiorno, la sua “non visibilità” agli occhi dei giovani, anche dei più dotati, mi sono parsi allora come due limiti invalicabili per promuovere nuova economia e nuova occupazione e la formazione premiava i migliori offrendo loro strumenti per andarsene deprivando ancor di più il territorio.

Ho lavorato per la Presidenza del Consiglio dei Ministeri per quattro anni alla “Struttura di sostegno alle Regioni PIM e dell’Obiettivo 1”, organizzando gruppi di lavoro, seminari di formazione sulla valutazione dei piani di sviluppo poliennali (quali erano i Programmi Integrati Mediterranei) e sugli aiuti di stato. Per la prima volta in Italia un intervento della Comunità Europea aveva un respiro poliennale e riguardava lo sviluppo di ben 15 regioni italiane, per questo Bruxelles aveva deciso che serviva una struttura agile, gestita con un modello gestionale privatistico di accompagnamento e assistenza tecnica. Per me è stata una grande occasione di apprendimento di competenze specifiche sul funzionamento della Commissione Europea, della Presidenza del Consiglio, della programmazione regionale, del ruolo della formazione per i responsabili delle politiche di governo locali. Lavorando in un contesto integrato ai tre livelli (europeo, nazionale e regionale) si è dimostrato che erano possibili forme di coordinamento e di scambio esperienziale utili per anticipare i tempi delle riforme e delle scadenze formali dettate dai Regolamenti.

Il risultato di questa esperienza si è trasformato in servizio per l’ISFOL e per il Ministero del Lavoro, impegnato nella finalizzazione delle ingenti risorse per la formazione provenienti dal Fondo Sociale Europeo. Le risorse per la formazione per l’occupazione potevano essere collocate all’interno delle più generali politiche di coesione per i territori, le imprese e soprattutto per i lavoratori. Io che non amo gestire né risorse finanziarie né risorse umane ho dovuto imparare a fare l’una e l’altra cosa entrando poi in conflitto con le gerarchie e con le convenienze che negavano autonomia d’azione, di progettazione e alla fine anche autonomia di pensiero.

Dal 1997 curo la sezione dell’ISFOL (il Progetto) destinato all’analisi e alla promozione della Formazione continua (e del Dialogo Sociale). Sono tornato ad occuparmi della formazione dei lavoratori e delle rappresentanze dei lavoratori e delle imprese. Coordino attività di studi, ricerca e consulenza sulle pratiche formative, sugli atteggiamenti e i comportamenti delle imprese e dei lavoratori. Mi interrogo, con i miei collaboratori su come dovrebbe funzionare una “comunità che apprende”, una “*learning region*”, mi pongo

domande su come vengono trattati dai soggetti economici i problemi e i temi che noi riteniamo correlati con le conoscenze e con le competenze. Mi interrogo su quanta parte del valore del lavoro rimanga “attaccata” al lavoratore (anche quando questi termina il lavoro giornaliero o vada in pensione) e quanta venga “rilasciata” all’organizzazione. Mi chiedo cosa significhi per un lavoro come il nostro trattare la “razionalità limitata” propria dell’organizzazione produttiva attuale. Mi domando se non sia possibile riscrivere la definizione del lavoro, liberandolo dal peso dell’aggettivo “salariato”. Mi chiedo anche se non sia possibile riprendere anche l’argomento della liberazione dal lavoro oltre a quello della liberazione del lavoro.

L’incertezza del futuro, l’indeterminatezza delle scelte, la frantumazione delle organizzazioni e delle strutture produttive, il confondersi del pubblico con il privato e viceversa, la sempre minore “visibilità” del lavoro, la distanza sempre maggiore tra le generazioni, l’incapacità del linguaggio universale (l’inglese e l’informatica che ne sembra essere figlia) ci mettono di fronte a situazioni, a domande che le persone in genere non hanno più neppure il coraggio di porsi esplicitamente.

Ogni modello, ogni strumento pensato per favorire l’emersione di quesiti e di domande da parte degli adulti credo sia da considerarsi il benvenuto. Per questo il progetto-intervento “Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo”, che affrontava problemi del cambiamento secondo presupposti condivisibili, ci è sembrato da subito interessante e l’abbiamo sostenuto. Anche per noi, se il lavoro cambia, i protagonisti del cambiamento sono (e devono esserlo in modo esplicito) i lavoratori che costruiscono l’organizzazione.

### ***3.2.2 Lo sviluppo della tavola rotonda***

Si riportano i punti essenziali dell’incontro, non il preciso svolgersi del dibattito. Dopo una veloce presentazione dei partecipanti e delle ragioni del progetto è iniziato il lavoro di approfondimento dell’approccio NPI.

#### **Bekman**

NPI (Istituto pedagogico olandese per il commercio e l’industria) è una fondazione per il miglioramento del benessere della società olandese, tipo Croce Rossa, che si prefigge lo sviluppo del fattore umano nel mondo degli affari e nelle organizzazioni. È legata all’Università di Rotterdam ed è indipendente per scelta dallo stato. Si occupa di orientamento dei giovani nel mercato del lavoro e di consulenza alle organizzazioni, ma non è una business company.

Fu creata nel 1954 dallo psichiatra olandese Bernard Lievegoed, docente di pedagogia sociale all’Università di Rotterdam. Nel tempo ha sviluppato capacità di consulenza organizzativa a più livelli ed oggi offre servizi ad organizzazioni di varie dimensioni in molte parti del mondo.

Lievegoed ha voluto introdurre una visione pedagogico-sociale dell’uomo e dell’organizzazione entro le imprese olandesi. Il campo di sperimentazione di NPI si è esteso velocemente a livello internazionale, in particolare in Germania e su ispirazione dell’impulso sviluppato si è costituita a metà degli anni ’60 ASD, un’Associazione Internazionale per lo sviluppo sociale che riunisce persone del mondo accademico e della

consulenza di 80 diversi paesi interessati a confrontarsi sull'applicazione dell'approccio proposto da Lievegoed.

Le linee metodologiche seguite da NPI sono frutto, oltre che di esperienza sul campo, anche di anni di ricerca all'interno dell'Università di Rotterdam, ricerca orientata sempre verso un approccio "umanistico" alla conduzione delle organizzazioni.

Elemento caratterizzante è stato l'aver focalizzato l'attenzione in quella che si può definire la terza fase dell'organizzazione (dopo la fase pionieristica e quella tecnico-scientifica nelle sue varie articolazioni e modalità), ossia la fase dell'integrazione dell'aspetto sociale in quello tecnico-scientifico. Anche se la gestione scientifica dell'azienda porta all'inizio ordine e chiarezza dopo la maturazione della fase pionieristica che diventa ingestibile, con l'ulteriore crescita intervengono nuovamente fenomeni di crisi, che rendono necessaria un ripensamento organizzativo ed indicano l'inizio di un nuovo stadio di sviluppo.

La seconda fase, tipicamente organizzata per funzioni, fa perdere la coscienza del processo chiave dell'organizzazione, quello del cliente/utente e gli individui, perdendo il contatto con questo processo, si alienano dall'attività lavorativa. Non c'è più nessuno che incarni l'identità dell'azienda in modo unitario e concreto.

Nella terza fase viene creata una comunità di manager che guida l'organizzazione facilitandone i processi primari e provvedendo che ci sia valore aggiunto in ognuno di essi, così inglobando i lavoratori nel processo di cambiamento. La creazione di comunità lavorative interne ed esterne, si rivela un aspetto essenziale. La comunità esiste e prende forma a partire da ciò che ne definisce l'esistenza, ossia il processo del cliente, ampliando l'idea di successo dell'impresa a un quadro più complesso di quello tipico di approcci americani, dove la complessità dello sviluppo umano riesca ad essere considerata come elemento essenziale dello sviluppo organizzativo. Le persone vengono attivate dal responsabile a migliorare i propri processi di lavoro in una costante interazione con il cliente e la comunità dei manager.

La necessaria terza fase di sviluppo di un'organizzazione, porta molte domande su come favorire la trasformazione a partire dalla seconda fase. Questo punto è stato un elemento di partenza di molte ricerche, analisi, sperimentazioni svolte da NPI, di cui alcuni elementi caratterizzanti sono il recupero dell'imprenditorialità della prima fase in una forma di co-imprenditorialità nella terza che vede il crearsi di una leadership di servizio al centro dei processi e non più in modo direttivo sulla cima di una piramide. Tra i processi da favorire c'è anche la collaborazione tra colleghi come elemento di creazione di una moderna comunità interna che si pone al servizio di una comunità esterna.

Il passaggio dalla seconda alla terza fase viene favorito mettendo in movimento le persone a partire dalla domanda di cambiamento che caratterizza l'organizzazione in quel momento.

Queste fasi hanno caratterizzato anche la storia di NPI, fino a che non ha trovato un suo equilibrio con circa 20 consulenti ed ora offre i suoi servizi in varie parti del mondo, oltre a fare pubblicazioni relative alla sua attività di ricerca. Esistono anche reti di consulenti (circa 100 in vari paesi) che lavorano per i propri istituti con la filosofia NPI.

NPI lavora fundamentalmente su tre basi:

1. consulenza (per progetti a lungo termine)
2. formazione (dei lavoratori, anche tramite i sindacati)
3. ricerca su nuove forme di lavoro



La ricerca è molto importante perché le realtà interne ed esterne che caratterizzano le organizzazioni cambiano molto rapidamente. I rapidissimi sviluppi economici, tecnologici e culturali richiedono alle organizzazioni di essere flessibili e vigili, quindi la grossa sfida diventa quella di adattare i processi di lavoro ai nuovi sviluppi in un tempo utile. La gestione dei processi di innovazione e di sviluppo diventano sempre più i compiti principali del manager.

Diventa fondamentale riuscire a focalizzare i seguenti temi: cosa crea un processo di innovazione? Cosa lo determina? Come si controlla un processo? Chi lo gestisce? Mentre gli scopi della gestione di progetti derivano da obiettivi chiaramente identificati dai progetti stessi, nel caso di processi di innovazione gli scopi sono vagamente descritti e possono cambiare nel corso del processo. Questo aspetto richiede delle particolari capacità e metodologie di lavoro da parte del responsabile. Il processo di innovazione non deve essere un processo mentale, confinato in una piccola stanza. Deve essere un processo nel quale molta gente possa partecipare, non come spettatore, ma come attore; un appello viene fatto alla creatività dello staff, anche se in un ambito circoscritto alla loro sfera di attività: questo è il dell'organizzazione.

Come consulenti NPI noi abbiamo il ruolo di catalizzatori e coach; non offriamo “soluzioni pronte all'uso”, ma aiutiamo le organizzazioni a migliorare, valorizzando le proprie risorse: l'esperienza ci ha mostrato che molte organizzazioni hanno sufficiente know-how interno per portare a termine dei processi di innovazione, ma sono carenti su come gestire tali processi.

Riteniamo essenziali a tal fine 6 punti:

1. l'interazione con il cliente come stimolo all'innovazione;
2. strutturare una organizzazione di sviluppo: creare un network di persone che oltre a fare il loro normale lavoro definiscano processi di innovazione sviluppandoli in modo lento e ponderato;
3. definire un “proprietario del processo”, non necessariamente sulla base della posizione all'interno dell'organizzazione, ma sulla base di specifiche qualità personali;
4. coinvolgimento delle persone e delle parti interessate nel processo: il coinvolgimento è reale ed utile solo quando le persone partecipano attivamente al processo di innovazione, non quando ne sono solo informate; se questo avviene si nota subito una diversa atmosfera di partecipazione e di commitment;
5. passare da una cultura dei meeting ad una cultura dei suggerimenti: il “proprietario del processo” non può realizzare un processo di innovazione da solo, ma è condizionato dal supporto e dai suggerimenti degli altri;
6. la realizzazione è elemento fondamentale, non la parte finale: pensare e fare deve procedere di pari passo; a tal fine NPI ha sviluppato un programma ciclico di sviluppo.

### **Ceccoti**

L'ISFOL è un Istituto pubblico di ricerca creato nel 1973 per operare nell'ambito delle competenze residue del Ministero del Lavoro quando, in attuazione del dettato costituzionale, le Regioni sono state investite della responsabilità primaria (che poi diverrà esclusiva) in materia di formazione dei lavoratori occupati e non.

I temi sui quali opera l'Istituto sono quelli della formazione, dell'orientamento professionale, del mercato del lavoro, attraverso modalità che sono tipiche della ricerca (documentazione, studi, e indagini sul campo), coniugate con una parte importante di assistenza tecnica e consulenza offerta al Ministero del Lavoro, alle Regioni e alle Parti sociali.

In questa fase storica l'Istituto non può non essere interessato allo studio dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro, delle varie forme contrattuali e, in generale, a tutti i fenomeni legati alla riarticolazione della domanda e dell'offerta di lavoro, in un contesto che vediamo dominato dalla flessibilità e dalla frammentazione. La flessibilità delle formule organizzative, delle forme contrattuali e delle modalità di utilizzo della forza lavoro in Italia mal si coniugano con la ricerca della necessaria sicurezza del lavoro e sui luoghi di lavoro così come viene proposto dai modelli europei.

Per tale motivo vanno ricercate politiche utili ad affermare scelte organizzative che riescano a garantire al contempo motivazione, partecipazione, flessibilità e democrazia economica. Probabilmente per rendere possibili le nuove compatibilità è necessario saldare meglio, nell'ambito dei servizi reali all'impresa attività di assistenza con attività di ricerca.

Per quanto riguarda il governo 'macro' delle politiche volte a favorire il cambiamento, a mio avviso vanno citate le novità presenti nei grandi accordi e patti tra le Parti sociali e il Governo, come quello del 24 settembre 1996 sul lavoro e la formazione. In questi anni si sono prodotte, a tale riguardo, sintesi significative di interessi anche diversi, ma è ancora parziale la traduzione di quelle volontà in strumentazione operativa, sia per le amministrazioni pubbliche che per le Parti che devono intervenire nel rafforzare la sicurezza sociale.

A tal fine, si sottolinea la mancanza di modelli organizzativi adeguati, che aiutino ad esercitare una regolazione sociale. L'Italia è caratterizzata da un mercato del lavoro fondamentalmente spaccato in due parti: il Nord, che va verso la piena occupazione, e il Sud, caratterizzato da alti livelli di disoccupazione. Ne conseguono fenomeni sommersi di lavoro nero, difficilmente controllabili. Il problema di base del nostro Paese è quello di collegare queste due realtà così lontane.

In tale quadro, si rende necessaria un'attenta capacità di osservazione e di ricerca di soluzioni innovative adeguate ed in tal senso l'ISFOL è interessato a partecipare al progetto-intervento del CNR, sia per quanto riguarda confronti ed analisi di intervento sulle organizzazioni, sia rispetto alle tematiche di orientamento dei giovani nel mondo del lavoro.

### **Bekman**

Effettivamente si è di fronte ad un quadro sociale che, a vari livelli, sta cambiando radicalmente. Il concetto sociale di comunità non è più una realtà forte, le comunità tradizionali come la famiglia, la città e la religione "risolvevano" in parte la vita delle persone. La comunità tradizionale è in crisi e la comunità sociale non si percepisce come comunità: si ha una differente percezione dell'organizzazione da parte dei clienti, dei dirigenti, ecc. I manager sono responsabili delle aziende, ma spesso hanno una visione limitata in quanto vedono l'azienda come uno strumento, mentre spesso i lavoratori tendono a percepirla come una comunità. Spesso l'intervento NPI si delinea nell'analisi della mentalità dei dirigenti per guidarla in direzioni più giuste.

## **Novara**

È vero, assistiamo al decadimento delle grandi organizzazioni e molto spesso l'Università si è posta come autoreferente nella ricerca sulle organizzazioni. Peter Drucker sostiene che l'organizzazione non è mai autoreferente, è un artefatto culturale, e deve "fare", ma quando è deformata ha conseguenze anche sulle comunità culturali. La famiglia è autoreferente, nell'ospedale centrale è il malato, nell'impresa è il cliente, nella pubblica amministrazione è il cittadino. Partendo da Bion bisogna fare una socioanalisi, per non dimenticare le "strutture profonde", Crozier parla di rapporti di potere che impediscono la condivisione degli obiettivi interno/esterno, e bisogna ricercare un ordine emotivo e cognitivo, mentre Turow parla di "capitalismo selvaggio" tout court. John Grey della London School of Economics evidenzia che la competizione selvaggia mina la vita delle imprese; c'è alla base un modello antropologico meccanico, dove da un Management by Objectives finanziario a breve termine si passa ad un modello meccanico dove sono coinvolti gli uomini. Resta ancora attuale quello che a Palo Alto, alla Stanford University agli inizi degli anni '70 si diceva "Changing image of man".

A questo punto si pone la domanda: come in una società di reingeneering, che porta ad espellere forza lavoro, gli individui possano avere una identità professionale? Non c'è democrazia se non c'è democrazia economica. Purtroppo anche la scuola ora è troppo imperniata sull'aspetto economico, mira a far uscire lavoratori, non persone compiute. Il problema è che questo porta ad un depauperamento profondo della società, perché per capire i cambiamenti bisogna avere una forte cultura di base. Democrazia ed economia sono il fulcro del ragionamento, perché si prepara a lavorare, ma non si prepara a pensare, quindi come scriveva Nietzsche, "l'utilità odierà la cultura e la caccerà". È una autopoiesi, la società mentre costruisce se stessa costruisce anche la vita economica, e se non può fare ciò muore l'una e anche l'altra.

Vorrei sapere come NPI aiuta le aziende che si devono mantenere e cambiare. La società costruisce se stessa e se lo fa male si distrugge: oggi anche le famiglie sono deturpate da un'economia che si sta finanziarizzando. La vita si crea in tanti modi: a noi sta crearla nelle organizzazioni.

## **Bekman**

Un elemento molto importante è la motivazione che si realizza collegando le persone ai processi che le riguardano e successivamente tra di loro. Se si vuole a tutti i costi implementare un sistema predefinito non si riesce a collegare bene le persone.

L'abilità dei vecchi imprenditori, come anche di Adriano Olivetti era di vivere la fabbrica come un'istituzione. Un'istituzione democratica per governare i grandi processi che sono immateriali. Ci vuole comunque una grande consapevolezza del ruolo di ciascuno; una comunità si fonda con le competenze e la motivazione delle persone, la gerarchia non funziona più, ora serve la connettività.

All'Università Erasmus ho fatto una analisi dei 100 principi organizzativi sviluppati negli ultimi decenni ed ho osservato che molto pochi di essi sono stati realmente utilizzati per migliorare le organizzazioni. Le applicazioni tipo lean production, business process reingeneering, total quality management difficilmente hanno prodotto di fatto risultati convincenti, soprattutto in termini di propensione al cambiamento ed all'innovazione. A livello teorico, c'è spesso l'immagine dell'organizzazione come un sistema dove tecnologie, persone e capitale si uniscono come un mix di ingredienti che qualcuno deve in

qualche modo manipolare per creare successo. In pratica invece c'è una grandissima varietà di fattori coinvolti nel processo di organizzazione ed è il fattore uomo che li riunisce attraverso la sua personale intelligenza, ho voluto quindi considerare questo aspetto come centrale e provare a ripensare delle dinamiche organizzative.

Partendo da queste considerazioni ho sperimentato, in un'ampia gamma di organizzazioni piccole e grandi, degli approcci diversi, cercando di cogliere dove ci fossero gli elementi per rendere vitale una organizzazione e quindi riuscire a metterla in una reale ottica di sviluppo e miglioramento, evocando la capacità di adattarsi senza traumi alle mutevoli realtà del mondo del lavoro. Il primo passo è stato quello di definire due concetti in modo più chiaro: ossia la Business Unit e la Profit Unit. In molte organizzazioni questi due concetti sono stati in qualche modo introdotti negli ultimi 20 anni.

Business Unit: l'idea base è che le diverse parti del business debbano lavorare indipendentemente come delle imprese a sé stanti. Il top dell'organizzazione si deve concentrare più sulle questioni strategiche, mentre la business unit si basa sul concetto di mercato. Con la nascita del marketing c'è stato il bisogno di distinguere i mercati ed i gruppi di obiettivi collegati ai prodotti ed ai servizi. Si è definita la combinazione prodotto/mercato ed ha richiesto diverse condizioni organizzative.

Profit Unit: nasce dall'idea che le diverse parti dell'organizzazione dovrebbero essere autosufficienti, senza gravare su altre. Entrate ed uscite di denaro si collegano con differenti unità di profitto all'interno dell'organizzazione. Questi due concetti hanno spinto le aziende a muoversi sempre più come entità "capital-driven" concentrando i loro sforzi nel massimizzare business e profitti.

In questi due concetti si possono notare i due principali fattori della vita economica: capitale e mercato. Quello che non è rappresentato in questi due elementi è il significato della realtà sociale dell'organizzazione, che è anche una comunità di persone che può identificarsi con l'organizzazione stessa. Le persone fanno il loro lavoro, ma nelle mie sperimentazioni ho riscontrato che hanno bisogno di appartenere ad un gruppo di lavoratori con i quali si identificano, non necessariamente la business unit o la profit unit, che non hanno un particolare significato per chi lavora.

Questa dimensione dell'organizzazione, che è cruciale come gli altri due elementi, l'abbiamo denominata com-unit e si presenta a vari livelli in una organizzazione. Aggiungendo il concetto di com-unit agli altri due, si può iniziare a vedere che questi tre fattori danno una indicazione di come si dovrebbe strutturare una unità organizzativa, cercando di identificare i confini nei quali queste tre realtà si incontrano. Molti problemi delle organizzazioni nascono perché i manager si fissano sulle performance economiche dell'azienda e non considerano che le aziende sono comunità di persone che, attraverso le connessioni delle loro organizzazioni con il resto della società sono co-creatori della stessa. In quest'ottica tripartita di una organizzazione, un elemento molto importante di salute della stessa diventa quindi il considerare che il valore aggiunto nei processi deve riguardare in modo equilibrato i tre fattori chiave di una organizzazione, ossia il capitale, i clienti ed i lavoratori, tenendo sempre presenti le connessioni interne ed esterne, soprattutto in questo nostro mondo a rete, che porta a scavalcare completamente la struttura gerarchica.

Ogni persona è di fatto parte di molte comunità, basti pensare alle connessioni che ci vedono elementi centrali sia nell'ambito del lavoro con i clienti esterni, sia come consumatori. Perfino i nostri fondi pensione determinano numerose realtà economiche, ma

di questo spesso non siamo coscienti. Il residuo di motivazione che si trova ora nelle organizzazioni spesso deriva dal vecchio tipo di organizzazione a piramide, dove si ricevono istruzioni dall'alto. Questo ha creato comunque anche numerosi problemi. Oggi i lavoratori sono molto più indipendenti: non c'è più bisogno del capo, che indica cosa fare e come farlo, l'autonomia che oggi ognuno ha nel determinare molti aspetti della sua attività, richiede spesso lo sviluppo della coscienza delle connessioni reali e della capacità di condizionare e determinare quindi molti processi nella società. Ad esempio la nostra segretaria decide con quale ristorante fare le convenzioni per NPI ed il fatto che autonomamente abbia preferito chi forniva cibo biologico è una scelta che ha una influenza di orientamento sul mercato. Bisogna agire quindi su due piani: creare maggiore connettività tra interno ed esterno e creare la coscienza di appartenenza del lavoratore a varie comunità esterne all'organizzazione su base autonoma.

### **Del Lungo**

Sono rimasto particolarmente colpito dal concetto della comunità aziendale.

Una volta le aziende avevano una forte caratterizzazione territoriale, ora anche le aziende di piccole dimensioni possono avere una valenza internazionale. Questo cambiamento è stato brusco e violento ed ha creato rilevanti gap tra le generazioni dei lavoratori.

Nella Olivetti di Adriano si è vissuta una felice esperienza, che sicuramente è stato un esempio valido di coinvolgimento dal basso, di valorizzazione del lavoro umano, di visione organica di impresa, anche a livello sociale, ma è difficile pensare ad un'attualizzazione di questa esperienza in un quadro economico così diverso, quale è quello di oggi: sarebbe interessante estrapolarne gli elementi chiave e valutarne la possibile riproposta anche se con modalità diverse.

La mia domanda è: per creare una percezione di comunità, come si superano queste differenze tra generazioni anche vicine che vivono però mondi ed esperienze aziendali molto diverse?

### **Luijten**

Questo problema ha dato inizio all'attività di NPI, quando al Dott. Lievegoed è stato chiesto di sviluppare un intervento che sanasse i conflitti tra generazioni all'interno dell'azienda meccanica olandese Willem Stork. Lievegoed, che aveva fondato un Istituto educativo, che poi evolvette nell'Università Erasmus, affrontò il problema con un gruppo di persone che poi fondarono il Centro NPI nel 1954, proponendosi l'analisi dei problemi e delle modalità di sviluppo delle organizzazioni.

Quando si agisce nelle organizzazioni si hanno tre livelli: il livello umano che crea sempre valore aggiunto, il livello dei capi e le interazioni interne-esterne. Nelle nostre esperienze il più delle volte i dirigenti sono staccati dal mondo del lavoro e vivono in un mondo di concetti, di astrazione.

Noi cerchiamo di fargli vedere nel processo di lavoro un elemento base di intervento, un elemento in cui si manifesta l'azienda.

Cercherò di delineare come agiamo in NPI quando vogliamo cambiare le organizzazioni:

- 1 - cerchiamo innanzitutto di rafforzare il legame con il cliente;
- 2 - si contattano singolarmente i dirigenti per capire quanto essi possano supportare il cambiamento;

3 - ogni processo di cambiamento ha un suo proprio responsabile, il “proprietario del processo”, che non è sempre necessariamente un dirigente, ma deve essere una persona percepita dal dirigente come avente capacità particolari di entusiasmo. È un processo aperto a chi è interessato.

Si cercano poi i legami di supporto esterni a questo processo di cambiamento, che è cosa di fondamentale importanza. Per esempio le ferrovie olandesi sono in crisi per aver trascurato i rapporti politici, con i sindacati e con i clienti.

Spesso utilizziamo un approccio in 4 fasi che è utile, sia per impostare processi di cambiamento, sia a livello di diagnosi di un’organizzazione. Sinteticamente le fasi sono le seguenti:

1. educare al cambiamento e chiarire in dettaglio il problema da affrontare: è la fase più importante e critica perché spesso i problemi non vengono formulati nel modo corretto. In questa fase si analizza il rapporto con il cliente, con la politica e con il personale e si fa una prospettiva del percorso di rinnovamento e dei risultati conseguibili. Le domande da porsi sono: quale funzione sostiene il core business dell’organizzazione? Cosa non funziona con il cliente? I punti di vista da considerare sono tre: cosa ci guadagna il cliente, quanta importanza ha per la politica aziendale, che importanza ha il problema per lo staff. In questa fase di orientamento bisogna decidere chi è il process owner e pensare ai risultati che si intendono perseguire;
2. sperimentazione di quanto prospettato per passo progressivi;
3. accompagnamento e riformulazione: si possono rivedere certi aspetti e definire un processo formativo per sostenere il personale in un cambiamento di comportamento; il percorso deve essere convincente affinché attraverso esso il personale possa assumere un nuovo ruolo di iniziativa professionale condivisa dagli altri lavoratori;
4. fase di stabilizzazione del cambiamento: è una parte complessa e si può ritenere trasversale alle altre.

Ci si sposta dal problem solving al problem setting, dalla risoluzione alla coscienza dello scenario, alla trasformazione dello stesso e alla sperimentazione. D’altra parte anche l’impresa passa da una dimensione statica ad una dinamica, ascolto e decisione sono le caratteristiche da sviluppare. Mentre in precedenza l’ingegneria di produzione era il “process owner” dell’azienda, ora non è più solo così. La figura del process owner deve portare ad un processo di condivisione del problema, vi è l’utilità del confronto in modo specifico, la relazione con il contorno.

### **Rizziato**

Emerge una gestione del cambiamento che porta ad una struttura dinamica, che impara a rinnovarsi. Ritengo fondamentale il passaggio dal considerare la qualità di una organizzazione, non solo dal livello delle sue performance, ma anche e soprattutto dal valutarne quella che si potrebbe definire la “strutturazione al cambiamento”. L’aver indicizzato la qualità senza considerarne l’elemento dinamico è stato un limite che ha bloccato il miglioramento continuo, o molte volte lo ha ristretto al focus sui risultati, senza ampliare la visione allo sviluppo. Ritengo che l’approccio olivettiano e di NPI offra questa importante apertura e che sia il caso quindi di pensare a valutare la qualità di un’organizzazione anche con questo parametro in più. Nella “strutturazione allo sviluppo” dovrebbero confluire valutazioni inerenti la coscienza sui processi in chi ne è parte ed alla

possibilità di agire sistematicamente per il miglioramento degli stessi con il focus sul cliente.

### **Panizzi**

Olivetti fece un collegamento tra il lavoro e la comunità con un legame alla proprietà. La creazione del valore era prima un concetto chiaro, fondato sui beni materiali, oggi è legato ai beni immateriali e difficilmente collocabile nello spazio. Olivetti era un federalista integrale ed in questo si intese con Altiero Spinelli.

Secondo me dobbiamo ragionare su quali sono gli istituti che governano i processi. Se non si riescono a governare i grandi processi che sono immateriali, la condizione dei lavoratori nell'impresa non cambia se si diventa più consapevoli delle finalità del proprio lavoro.

In tutta Europa le Ferrovie erano piene di personale ed in fase di rilevante declino si tendeva ad andare verso il 5% di quota di mercato quando prima si aveva il 30%. La C.E. ha emanato un decreto per cercare di invertire tale tendenza. Si è andati verso le Business Unit e le Profit Unit diversificate a seconda del segmento organizzativo ed una community che non è territoriale. Prima in FS non c'era il profitto, in quanto prendeva i soldi dallo Stato; poi con l'introduzione del profitto si è passati velocemente da un organico di 220.000 ferrovieri ad uno di 100.000 senza che tale cambiamento fosse minimamente compreso dai più con le immaginabili disastrose conseguenze.

Per me sarebbe interessante capire come organizzare il governo dei processi facendo capire le trasformazioni a tutti i livelli.

*Per far sperimentare alcuni elementi del loro approccio Bekman e Luijten propongono al gruppo due esercizi: esercizio del pentagono ed esercizio sulla domanda*

#### *1) Esercizio del pentagono*

Ognuno ha delle parti-puzzle e deve ricostruire il suo pentagono individuando le parti "giuste" senza prenderle, ma donando parti al completamento progressivo dei pentagoni dei vari partecipanti. Le regole sono: non si può parlare e non si può prendere, ma si può solo offrire dei pezzi se si individua una soluzione osservando il contesto. Una persona esterna osserva lo svolgimento e relaziona.

Nella trasformazione in azienda c'è lo stesso movimento di "osservare" e "dare", mentre il "prendere" ed il "parlare" sono i lati oscuri (black side). Nello sviluppo della situazione non si vede l'obiettivo, che va ricercato con una visione di contesto. Bisogna accertarsi che tutti entrino nel gioco, sfruttando le capacità generali, fino al momento che tutti danno con tranquillità, perché c'è la sensazione che singolarmente siamo tutti incapaci.

È l'aspetto non visibile che appare, come nel processo economico dovrebbe apparire la parte non visibile, è dare il senso "sense making", che è decisivo per la comunità, così ognuno fa la propria parte.

Questo esercizio viene spesso fatto fare ai dirigenti per far prendere coscienza di certi processi, dove spesso non serve dire cosa fare, ma riflettere su quello che succede, (modello riflettivo).

## *2) Esercizio sulla domanda*

Ci si divide in piccoli gruppi di tre, A, B, C, e si turnano i ruoli. Nella prima fase A espone il suo problema legato all'organizzazione, B fa delle domande non di tipo descrittivo, per comprendere lui la situazione, ma per aiutare A a concretizzare la sua domanda, chiedendogli di evocare esempi concreti ed immagini, in modo che lui stesso si chiarisca; C osserva il flusso della comunicazione e dà un suo feedback, cercando di aiutare A ad identificare la vera natura del problema. Qui si può esperire: a) l'arte di ascoltare; b) l'arte di porre la domanda giusta; c) l'arte di trarre dall'altro, di trovare il passo concreto adeguato; d) l'arte di cambiare una situazione, di coinvolgere per portare ad un passo in avanti. Tutte queste "arti" si riconducono alla riformulazione, al mettere in relazione il soggetto con il suo futuro.

### **Del Lungo**

Le aziende chiedono sempre più degli interventi isolati, per esempio il bilancio delle competenze, ma il più delle volte non c'è un quadro di contesto in cui situare questi interventi, manca una visione organica, anche nella richiesta di intervento e questo purtroppo tende ad inficiare la riuscita degli interventi stessi.

Mi interessa capire come coniugare interventi possibili, come quelli proposti per esempio con gli esercizi, con interventi operativi anche in un percorso verso la com-unit.

### **Friego**

Mi interesserebbe affrontare la questione di motivazione al lavoro oltre che quella di motivazione nel lavoro, per quanto riguarda i giovani, specie quando si devono orientare verso il lavoro dipendente. Un altro tema di interesse è la gestione del rapporto tra vecchie e nuove generazioni. Ritengo fondamentale anche una riflessione sul tempo legato al lavoro salariato ed il tempo libero da dedicare più prettamente allo sviluppo umano.

### **Rizzato**

Mi sono sembrati interessanti gli esercizi in quanto hanno creato subito una sfida per evolvere le proprie capacità personali nell'interazione con l'altro ed in relazione ad un problema concreto dell'organizzazione: questo ha creato subito una relazione su tre livelli: tra due, all'interno di un'organizzazione, in relazione ad un terzo (il cliente). Secondo me questa è la chiave da approfondire per innescare lo sviluppo individuale e quello organizzativo, ossia stimolare le persone a mettersi in gioco riflettendo sui propri limiti di ascolto e comprensione, ma non in modo generico, bensì rispetto ad un problema concreto dell'organizzazione che sono chiamati a migliorare.

Rispetto alla richiesta di riflessione sul tempo per lo sviluppo umano, contrapposto a quello salariato, mi sembra un'ottica che può essere fuorviante. Indubbiamente è importante il tempo libero, ma credo sia altrettanto importante trattare la significatività del tempo lavorativo per lo sviluppo individuale. Diversamente si crea comunque alienazione, schizofrenia e disagio sociale.

Il tema di questo incontro è appunto cercare di coniugare strategie di sviluppo organizzativo con strategie di motivazione del personale e quindi di valorizzazione dello stesso, perché la qualità del tempo libero è fortemente condizionata dalla qualità del tempo lavorativo.



Credo, al di là di interventi spot, che oggi si propongono da parte delle varie società di consulenza, che si debba cercare un approccio più organico e di lunga visione di vita di una organizzazione.

### **Del Lungo**

Si deve sottolineare che fino ad ora gli psicologi hanno molto lavorato sulla soggettività, senza riuscire ad individuare i problemi reali.

Di conseguenza si hanno due tipologie di interventi prevalenti nelle organizzazioni: interventi parziali (assessment, competenze, ecc.) o rispetto a situazioni caotiche che richiedono interventi psicologici: il grosso problema per i consulenti è che sono soggetti a richieste frammentarie di intervento.

### **De Rossi**

Sono d'accordo con Del Lungo ed il problema è che anche se il consulente volesse intervenire in modo più organico nelle organizzazioni, ad oggi non riesce quasi più ad agire a quel livello, sia perché appunto la domanda è frammentaria e molto differenziata, sia perché per stare sul mercato spesso si deve accettare la richiesta per quello che è, anche se si comprende che l'intervento richiesto non è risolutorio.

Mi interesserebbe sapere se NPI può proporre degli approcci, che riescano ad inquadrare interventi specifici in un contesto più ampio, in modo almeno da far capire all'organizzazione quello che sarebbe necessario e che l'intervento richiesto è limitato (es. esame delle competenze) e sarebbe comunque da inquadrare in un'operazione più organica.

### **Bekman**

Il fatto è che dobbiamo cambiare il modo di cambiare. Bisogna insegnare il modo di cambiare all'organizzazione. Come accennato prima, noi usiamo prevalentemente un approccio in 4 fasi, descritto prima brevemente da Luijten. Questo approccio serve sia per sviluppare il cambiamento in un'organizzazione, sia come strumento diagnostico, per capire a che "livello di salute" si trova una organizzazione. Durante l'intero processo ci sono risultati che possono venir integrati nell'organizzazione operativa, grazie al fatto che i lavoratori sono coinvolti continuamente nel processo di sviluppo; è facile quindi trasferire i risultati in modo progressivo, spesso tramite workshops e training.

I punti indicati nelle 4 fasi hanno ognuno una specifica metodologia di applicazione.

Per esempio l'investigazione sui processi: in una grossa banca tedesca si sono definiti dei gruppi di lavoratori che a cui si è chiesto di pensare ad argomenti utili da sviluppare nell'ambito della loro attività; in alcuni casi questi sono stati poi trasformati in domande, inserite in un computer e rese visibili a tutti i manager, con i quali si sono concordate poi delle strategie di intervento; questo è stato impostato in modo sistematico per ogni anno. Noi lo abbiamo proposto in varie organizzazioni come indagine interna per il cambiamento: le persone a gruppi si sono riunite per vedere che cosa vorrebbero fare di diverso nella loro organizzazione; il 70-80% hanno compilato un questionario di risposta ed i dati raccolti sono stati poi trasformati in compiti che hanno realmente coinvolto il personale.

A livello diagnostico le 4 fasi ci servono per verificare alcuni aspetti basilari e valutare se l'azienda ha gli elementi per evolversi: ad esempio l'aspetto di investigazione sul cliente

deve essere in collegamento sistematico con gli skill del management, altrimenti salta uno dei collegamenti vitali dell'impresa, ossia quello con il cliente e non è più possibile per chi decide, come dicevamo ieri, mantenere l'equilibrio di valore aggiunto, in un processo di sviluppo, tra capitale, clienti e lavoratori. Si verifica poi il collegamento tra la parte di analisi dei processi di lavoro e la formalizzazione delle decisioni, tra la riprogettazione dei processi e le azioni formative. È un "lean approach", scarno e collegato all'aspetto organico, che si alimenta nel cambiamento. Si ritorna quindi all'approccio proposto ieri, di coscienza dei processi in cui siamo inseriti come lavoratori, valorizziamo il lavoro in quanto "umano", perché per migliorare l'attività lavorativa, l'azione da compiere è sulla coscienza del lavoratore. Il programma va' progressivamente implementato in modo sistematico; il centro è promuovere il cambiamento tramite un individuo che se ne assume la responsabilità come "process owner".

### **Luijten**

Come consulenti noi abbiamo 3 ruoli fondamentali:

- 1- consulenza al top management (Consiglio di Amministrazione, ecc.)
- 2- assistenza ai process owner
- 3 - interventi specifici per reparto.

Il nostro è un approccio diverso dalla consulenza tradizionale, che tende al mantenimento dello statu quo. Noi non siamo una società che fa business, ma tendiamo alla libera ricerca, proponiamo una consulenza flessibile, dove spingiamo a riflettere sui casi, sperimentare insieme poi è basilare per esplorare i cambiamenti possibile ed andare a fondo nei processi. È fondamentale la natura delle persone coinvolte nel cambiamento ed in particolare lavoriamo molto sulla coscienza del process owner, per aiutare a pensare ed agire in modo diverso, in un modo che favorisca una crescita organica di un'organizzazione. È importante creare interazione e movimento, questa è un esigenza dell'uomo e quando lo può fare l'uomo si inventa una esistenza migliore e può dare fondamentali contributi nello sviluppo delle organizzazioni.

Il nostro modo di fare formazione si basa su una "riflessione sull'esperienza" non su una esposizione di teorie in uso, ma sullo stimolare processi continui di guida. Il lavoro va cambiato da dentro, con una buona attività di work investigation e cercando di arrivare, partendo dai disagi, ad una corretta formulazione dei problemi.

La sistematizzazione proposta è quella di connettere i processi che rendono vitale una organizzazione: dalla nostra esperienza questo permette di effettuare il cambiamento in 1/5 del tempo e del costo.

### **Del Lungo**

Caratterizzerei NPI con le parole "continuità e connessione", che è proprio quello che adesso non si trova nel mercato della consulenza e di cui c'è una reale esigenza.

L'atteggiamento di NPI mi sembra quello di un medico che non vuole cambiare un corpo, ma analizza la situazione per assicurarsi che funzioni correttamente. A questo punto mi sembra proprio che ci siano i presupposti metodologici per fare un intervento con le imprese in una fase ulteriore del progetto.

### **Novara**

La dimensione d'impresa italiana è piccola e media, dove milioni di persone operano in

imprese con meno di 50 dipendenti ed anche l'amministrazione pubblica è prevalentemente "locale" e ricade in questa classificazione.

Ora sarebbe importante studiare l'immagine del lavoro che queste milioni di persone hanno (il lavoro manuale non è ad esempio valorizzato in Italia), la loro motivazione al lavoro, la "visibilità" lavorativa.

Bisognerebbe porre molta attenzione ai modelli che sono legati alla produzione, quello che è ricorrente ora è "tu sei quello che consumi", ma è un modello che ti consuma. Allora auspichiamo un modello per liberarci nel lavoro e dal lavoro.

È quasi impossibile proporre interventi organici e complessi, manca quasi la capacità da parte dell'organizzazione di fare la domanda di questo, in quanto a tal fine necessiterebbe capire cosa vuole essere l'impresa. Servirebbe un lavoro di anamnesi, di storia dell'azienda, per sviluppare un quadro che poi andrebbe restituito all'impresa stessa per riflettere. Il metodo è la raccolta dei dati, i colloqui individuali e la ricerca del punto di convergenza.

### **Rizziato**

Trovo che l'approccio a 4 fasi sia un percorso utile a realizzare un learning by doing in modo finalizzato e concreto, soprattutto perché riesce a dare una immagine all'azienda di sé stessa e quindi permette di effettuare degli interventi in un'ottica ampia, considerando tutti gli aspetti che "danno vita" di fatto ad una organizzazione.

Credo che molte volte gli interventi frammentari di cui si è parlato prima siano richiesti anche per un'incapacità dei dirigenti di farsi una reale rappresentazione dell'organizzazione e quindi di dedurre le effettive necessità di intervento.

Un approccio che permetta una riflessività dell'organizzazione su se stessa, mi sembra una base imprescindibile, sulla quale pianificare qualsiasi tipo di intervento e soprattutto per permettere una sana crescita che valorizzi le risorse che ad una organizzazione permettono di esistere, ossia, come si è sottolineato prima: capitale, clienti e lavoratori.

Su questa base mi sembra che si possa realmente parlare di motivazione dei lavoratori. È emerso ormai da molti studi che gli elementi motivanti non sono più solamente retribuzione e tempo libero, ma si deve focalizzare l'attenzione sul coinvolgimento dei lavoratori in una dimensione operativa e sociale dell'impresa, dove il contributo di ognuno sia sentito come importante alla definizione dei processi economici e sociali, che alla fine sono elementi che legano le persone alla realtà che giorno per giorno contribuiscono a creare. Queste sono azioni che muovono dei passi concreti verso il superamento del disagio sociale, che si nutre spesso di alienazione e senso di estraneità rispetto alla propria vita lavorativa.

Vorrei chiedere a Bekman, anche se lo posso immaginare, ma mi fa piacere un confronto su questo, in cosa si caratterizza la dimensione europea del loro approccio.

### **Bekman**

Fondamentalmente nella possibilità di agire, non da un punto di vista astratto utilizzando modelli e o sistemi predefiniti, ma utilizzando delle modalità che evocano una partecipazione degli individui alla definizione della loro propria realtà, a ricercare il loro proprio modo di lavorare, questo a tutti i livelli: questo viene fatto anche utilizzando elementi della biografia dell'organizzazione e della biografia individuale, che è un aspetto molto importante del nostro approccio.

Altro punto rilevante è l'importanza che noi ed anche i nostri clienti diamo al confronto con gli altri: da questi confronti nascono sempre nuove idee di sviluppo. Noi abbiamo reti di clienti e consulenti in varie parti del mondo, che lavorano con una filosofia comune e che si incontrano periodicamente per scambiare esperienze ed idee, nella convinzione di base che le idee sono un patrimonio collettivo e che metterle in comune è un processo che aiuta tutti a crescere.

In sintesi l'approccio europeo si caratterizza in una metodologia comparativa, mentre per esempio gli americani tendono a saltare dalla identificazione di variabili alla formulazione di modelli, cosa che spesso crea problemi quando si parla di organizzazioni di uomini. In questo senso i manager europei possono essere più predisposti a creare con le persone delle comunità.

### **Conclusioni dell'incontro**

L'incontro ha avuto un esito molto positivo, il confronto con NPI ha offerto spunti di notevole interesse ed ha determinato il desiderio di approfondire gli aspetti metodologici e le modalità di approccio alle organizzazioni, anche in un'ottica di confronto di alcune significative realtà italiane con corrispettive europee.

La sottoscritta ed il Prof. Novara hanno convenuto di visitare la Fondazione ed alcuni clienti, per valutare concretamente alcuni casi di applicazione della metodologia proposta ed elaborare, considerando anche elementi dell'approccio olivettiano delle linee metodologiche da proporre ad organizzazioni italiane.

Si è quindi deciso di organizzare presso il CNR, a dicembre 2001, un seminario, nel quale coinvolgere sul tema del cambiamento organizzativo alcune organizzazioni italiane (pubbliche e/o private), a confronto con altre organizzazioni similari che hanno utilizzato l'approccio della Fondazione NPI.

L'ISFOL ha sottolineato l'interesse a collaborare con CNR e NPI oltre che sul piano dello sviluppo organizzativo, anche per quanto riguarda il confronto sulle modalità di orientamento ai giovani nel mercato del lavoro.

Luijten ha suggerito di scegliere le organizzazioni da coinvolgere in base al contatto personale con i relativi responsabili, valutando se essi vogliano realmente "mettersi in movimento" per risanare l'organizzazione.

### **3.2.3 Considerazioni di alcuni partecipanti dopo l'incontro<sup>18</sup>**

#### **Francesco Novara**

La presentazione dei principî e dei metodi d'intervento della Fondazione NPI nelle organizzazioni è stata pregevole per la chiarezza delle idee e la concretezza delle indicazioni applicative.

Anzitutto è convincente, nella fase di *orientamento e mobilitazione*, il *focus* sulle attese e i bisogni del cliente: è la condizione per generare l'ordine mentale e funzionale di un'istituzione.

Così pure, *esplicitare* gli interrogativi e acquisire la *consapevolezza* dei problemi è il momento fondamentale: tutti coloro che hanno preso parte a innovazioni riuscite attestano

---

<sup>18</sup> Le opinioni della scrivente sull'approccio della Fondazione NPI sono espresse in più parti della presente pubblicazione.

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 *process owner*. Questo responsabile del processo è una figura che la fondazione NPI definisce con precisione e indica come necessaria: il fatto che in più nostre esperienze una persona con questo compito sia stata presente, anche se purtroppo non definita con chiarezza, conferma la validità dell’indicazione di NPI.

L’innovazione per *ricerca e sperimentazione* esclude che il cambiamento possa avvenire secondo gli assiomi, le deduzioni e le proposte definitive di un “problem solving”; propone 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.

Le proposte di NPI richiamano e confermano quanto suggerito dalle più consapevoli esperienze di trasformazione:

- *lo sviluppo per stadi* (come nell’embriogenesi): sullo stato del sistema alla conclusione di ogni stadio si innesta, e ne è condizionato, il suo sviluppo nello stadio successivo;
- *l’unicità di ogni situazione*, che non accetta soluzioni “predefinitibili” (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);
- il *learning by doing* di nuovi atteggiamenti e capacità; la *pregnante esperienza di decidere* (nella quale si cresce psicologicamente vincendo l’ansietà di “decadere”, ossia di “tagliar via” ed uccidere tutte le possibilità salvo quella che si sceglie di far vivere; e nello scegliere si svolge un lavoro di scoperta di sé e della situazione in cui si opera); la rivelazione di alternative *inedite* e di conseguenze *impreviste*.

La *sperimentazione limitata* dell’innovazione prima della sua *estensione*, ossia il controllo sperimentale dell’introduzione e implementazione del nuovo, è da ritenere indiscutibile.

Lo *studio fattuale di casi specifici inquadrati in un disegno comparativo* riconosce gli aspetti condivisi dalle singole realtà e gli aspetti che le differenziano, in una illuminazione reciproca. I risultati di questa comparazione contribuiscono a fondare solidamente le elaborazioni teoriche.

Rispetto ad approcci che si sono dimostrati praticamente efficaci e concettualmente persuasivi (“strategic management”, “action science”, “learning organization”, “knowledge creation”, ...) la prospettiva di NPI si caratterizza nel definire *l’organizzazione come un gruppo di comunità e la “com - unit” manageriale* come sintesi della vita organizzativa.

In termini weberiani, questa prospettiva di “razionalità sostanziale” è ad una distanza abissale da quella di una “razionalità formale”. I quindici principi della “gabbia d’acciaio” denunciata e descritta da Max Weber (formalizzazione, gerarchizzazione, centralizzazione, standardizzazione ecc.) e il riduzionismo razionalistico delle “scienze dell’organizzazione” appaiono nel confronto in tutta la loro astrattezza costrittiva e immobilizzante.

L’organizzazione si rivela quindi come *un sistema di responsabilità* delle competenze professionali operanti in una comunità lavorativa.

In essa, *la motivazione al lavoro* è alimentata dal significato di questo, ossia dal fatto che si svolgono compiti i cui esiti sono realmente utili alla comunità sociale nella quale e per la quale l'organizzazione esiste. La soddisfazione equilibrata degli interessi del cliente, del capitale e del lavoro - cui sono attenti gli interventi di NPI - è una *soddisfazione congiunta*: l'investimento economico è messo in valore da un lavoro motivato a perseguire le finalità sociali che sono la ragion d'essere dell'istituzione.

Queste osservazioni fanno riflettere sui rapporti dell'Alta Direzione, in organizzazioni dove è necessario innovare, con le competenze interne e con la consulenza.

In una "comunità lavorativa" il "top management" non decide e impone soluzioni senza rispettare e utilizzare le persone che lavorano nelle situazioni da risolvere, ossia senza corresponsabilizzarle nello studio attento di queste situazioni e nel proporre, sperimentare ed estendere le soluzioni.

Se così non è, l'Alta Direzione rivela - al di là di parole retoriche - il suo scarso interesse alla situazione lavorativa delle persone. E le Direzioni del Personale o delle Risorse Umane sono così incompetenti o distanti dagli uomini al lavoro da avallare e farsi strumento delle imposizioni, o da delegare a consulenti esterni interventi non intonati alla realtà della propria organizzazione. Allora la consulenza seria viene messa a disagio da richieste d'intervenire su temi e problemi particolari, avulsi dal contesto da cui essi sono condizionati e caratterizzati. E si dà spazio agli illusori rimedi "a catalogo" proposti da consulenze ingannevoli, ossia a modelli più o meno standardizzati che non rispettano le situazioni peculiari delle singole organizzazioni, le loro consuetudini e la loro cultura: interventi sterili, esposti a rigetto, atti a riuscire frustranti e quindi nocivi.

Nelle esperienze di NPI, il contributo della consulenza appare davvero utile nel far evidenziare gli aspetti oggettivi e soggettivi delle situazioni da innovare, nel promuovere lo sviluppo dei processi e metterne a punto gli strumenti, nell'accompagnare l'introduzione delle soluzioni e anche nell'assicurare alle persone che lo richiedono il supporto nel comprendere la loro situazione e nel ridefinire le loro aspirazioni e i loro comportamenti.

### **Gabriele Panizzi**

Dopo il dibattito sviluppatosi nell'ambito del progetto CNR e nel confronto con i partecipanti ed i rappresentanti della Fondazione NPI, vorrei esprimere le seguenti considerazioni di massima, auspicando la continuazione del confronto.

Occorre considerare le diverse tipologie d'impresa: manifatturiere e di servizi, concentrate in uno stabilimento e a rete; ... medio-piccole e grandi; ... locali e globali (per caratteristiche di prodotto e per mercato); ... tecnologicamente avanzate o tradizionali; ... Per ciascuna di tali imprese cambiano le problematiche della motivazione sul lavoro.

Le caratteristiche culturali e professionali del personale sono determinanti per il modo come il personale stesso possa motivarsi/essere motivato sul lavoro. È opportuna una analisi del sistema formativo dell'impresa, preliminare alla definizione delle modalità di motivazione sul lavoro.

Il personale, ai diversi livelli con diverse modalità e diversi gradi di approfondimento, deve essere consapevole della strategia, degli obiettivi e delle politiche dell'impresa, articolati, di volta in volta, nei progetti attuativi. Solo in questo modo il lavoratore si sente persona e, in quanto gli è stato consentito di condividere generalmente strategia, obiettivi e politiche, si sente motivato, pur nella quotidianità e nella parcellizzazione dei compiti da svolgere, nella realizzazione del progetto.

Particolare attenzione deve essere riservata alla utilizzazione delle tecnologie della informazione e della comunicazione da parte delle imprese. Infatti le ICT incidono sulla struttura organizzativa dell'impresa, modificando le funzioni di ciascuna posizione organizzativa, ancorché resti necessaria la individuazione di una architettura organizzativa con chiara individuazione di responsabilità.

Le ICT consentono una maggiore flessibilità organizzativa con possibili adattamenti/mutamenti alle diversificate esigenze dei progetti di volta in volta definiti.

L'organizzazione del lavoro, nell'ambito del progetto, attraverso la chiara definizione dei ruoli di ciascuno, e delle relative competenze e funzioni, con una altrettanto chiara determinazione della gerarchia della struttura organizzativa, consente a ciascuno di individuare correttamente il proprio posizionamento, anche professionale, nella struttura di appartenenza. Ciascuno deve sentirsi partecipe di un processo, ancorché sia chiamato, talvolta, a svolgere mansioni povere.

I capi (il top ed il middle management in primo luogo) devono avere un carisma che, seppur basato su solide conoscenze tecniche di base, deriva, fundamentalmente dalla percezione del personale loro sottoposto che essi sono capaci di governare i complessi processi dell'impresa, attraverso azioni adeguate alle risorse disponibili, con particolare attenzione alle risorse umane. Qualsiasi azione volta ad accrescere la motivazione sul lavoro è opportuno si basi su una preliminare fase di conoscenza della statura professionale ed umana dei capi e del loro comportamento nell'esercizio del ruolo di capo.

L'intervento di soggetti esterni all'impresa per suscitare nel personale rinnovata / nuova motivazione sul lavoro deve avvenire contestualmente - anche se con diversificate modalità - nei riguardi di tutto il personale costituente un organico ambito organizzativo interno all'impresa (un reparto, un ufficio, ..., una linea organizzativa distribuita sul territorio, ...). Altrimenti gli esclusi, soprattutto se sono i capi ed ancor più se questi non sono adeguati al ruolo di capo, si comportano con sottovalutazione o con irrisione nei riguardi dei colleghi/sottoposti (*"state perdendo tempo"*, *"sono cose che sapevamo, non c'era bisogno di spendere tutti quei soldi per estranei al nostro lavoro"*, ...) e mettono in atto una serie di ostacoli al mutamento di comportamento sul lavoro.

### **Paola De Rossi**

L'esposizione del prof. Bekman e del dott. Luijten sulla storia e sull'esperienza consulenziale NPI, è stata, a mio avviso, di grande valore culturale e professionale.

L'incontro, nato per comprendere e partecipare elementi di motivazione del personale attuati da NPI in Olanda e Germania in ottica di sviluppo organizzativo e di metodologie diverse dalle prassi consolidate in Italia, ha raggiunto l'obiettivo nel trovare una "via operativa" di azione, a livello europeo, all'interno delle continue trasformazioni tecnologiche ed economiche in atto.

NPI pone come base dell'organizzazione la "com-unit", comunità di individui, perno per dare sostanza ai comportamenti individuali all'interno dell'organizzazione, e per responsabilizzare gli individui portatori di competenze, abilità e ruolo. Il "process owner" all'interno della "com-unit" è catalizzatore e garante per ri-orientare procedure dimostrate improduttive, col consenso e lo sforzo comune di altri partecipanti che hanno veste di "clients" e di "experts". Tali ruoli non sono predefiniti e fissati dall'assetto organizzativo, ma lo sono per scelta e riconoscimento della comunità di volta in volta interessata e coinvolta nel cambiamento.

La “com-unit” è senz’altro potente elemento motivazionale: al centro c’è l’uomo, che risponde alla domanda/bisogno, resa consapevole da forti azioni di problem-setting (che abbiamo anche sperimentato in esercitazioni all’interno dell’incontro), e che ridisegna ed interpreta la realtà dall’interno del processo stesso.

Durante il seminario, conseguentemente, venivano dati pochi elementi teorici, affinché il gruppo avesse la possibilità di discuterne e trasformarli in “domande” con un percorso di apprendimento e consapevolezza (test of the will) come attori della “ricerca” e non uditori di best practices.

I consulenti NPI hanno descritto, inoltre, un interessante monitoraggio del processo di miglioramento in seno alla “com-unit” attraverso un ritmo temporale costruito in sette stadi che, per semplicità e linearità di azioni proposte, è senza dubbio uno strumento da provare all’interno delle nostre realtà italiane.

L’elemento maggiormente innovativo proposto dagli esperti dell’NPI, a mio avviso, risiede nel concetto di “cambiare il modo di cambiare”, nell’essere consulente per offrire il disegno del processo e non la soluzione, nell’offrire solo piccole azioni visibili nel breve. Essi basano la loro visione sulla proposta di riconsiderazione dell’organizzazione aziendale come progressivo adattamento alla comunità esterna in cui è inserita, ed ancor di più come integrazione delle molte comunità interne fatte di individui, i quali, attraverso un continuo auto apprendimento ed una continua modificazione dei comportamenti, rendono l’organizzazione più “sana”.

Ripensando alle aziende italiane e straniere con cui ho operato come consulente o dipendente, effettivamente i “decisori” non erano quasi mai coinvolti nel processo di cambiamento, mentre ritengo che stimolare tale processo attraverso il “fattore umano” direttamente coinvolto sarebbe un’utile prova di coraggio, praticabile e ricompensabile con un aumento del profitto collettivo.

Caldeggio, quindi, un futuro incontro a sei mesi per approfondire “sul campo” quanto discusso, magari con rappresentanti di aziende ed enti olandesi che hanno sperimentato nei loro ambienti di lavoro le modalità di intervento NPI, e si confrontino con rappresentanti italiani dello stesso settore.

### **Franco Frigo**

L’esperienza di questo lavoro, realizzato in comune tra istituzioni di ricerca e operatori della conoscenza e delle imprese, rappresenta per me una sollecitazione a coniugare, più che nel passato, ricerca e consulenza nella normale attività di studio che si realizza in ISFOL. Mi ha fatto riflettere non tanto su quello che incontro quando dialogo con i rappresentanti delle amministrazioni pubbliche responsabili delle politiche formative, quanto su quello che sto vivendo giorno per giorno nello specifico contesto del lavoro quotidiano all’interno dell’ISFOL stesso.

Il cambiamento organizzativo è sempre più spesso un cambiamento strisciante, che avviene per piccoli *step* e che è, quindi, difficilmente percepibile se non si adottano particolari strumenti di lettura della realtà. Questo deriva anche dal fatto che il lavoro stesso è sempre meno visibile e sempre più astratto. Nell’attività di ricerca, al di là di alcune fasi e momenti operativi espliciti, sono numerosi i periodi dedicati ad operazioni riconducibili, in contesti diversi, ad attività che fanno riferimento più al tempo libero che al tempo di lavoro. E più è astratto il lavoro e più è difficile costruire processi di accorpamento, categorizzazione, rappresentazione e, pertanto, di delega della rappresentanza.



Senza l'espressione leggibile del dato (in questo caso del contenuto e della forma assunta dal lavoro) risulta ardua, se non impossibile, la lettura comune dei problemi e la comunicabilità dei dati ad altri. Si potrebbe dire che ci si trova nella situazione espressa da Bob Dylan in una sua celebre canzone, quando afferma che "tutto sta cambiando ma io non so perché..."; e noi non sappiamo neppure come sta cambiando, pur avvertendo che nell'aria c'è sempre qualcosa che prima non c'era.

Ho citato il tema della rappresentazione-rappresentanza e della delega perché il valore del modello proposto può essere ritrovato, soprattutto, nell'assunto iniziale del rifiuto a priori della identificazione del "motore" e dei "protagonisti" del cambiamento, in nodi o posizioni focali precostituite e predeterminate. Forse si esagera quando si afferma che un modello, una metodologia è "democratica" o è "più democratica" di un'altra ma l'impressione che si ha è quella della volontà di offrire ai protagonisti (ai lavoratori, in vari modi definiti) gli strumenti per esserlo (protagonisti) veramente.

Per chi, come noi, si batte per sviluppare politiche valide di formazione continua appare evidente l'importanza di metodi di consulenza, di ricerca-intervento, come di fatto è, che riescano a stimolare il protagonismo degli individui che l'organizzazione la costruiscono e la vivono giorno per giorno.

La barriera contro la quale ogni giorno si scontra la formazione continua per i lavoratori e per le imprese, in particolare per le PMI, è costituita in primo luogo dall'assenza della soggettività dei lavoratori partecipanti. Si promuove la formazione continua come un processo che, dopo una fase di incubazione (la progettazione formativa) prevede "l'erogazione" dei contenuti (la didattica) in un contesto organizzato. I partecipanti vivono solo di approccio verticale (il modello dell'"imbuto" che va a colmare teste 'vuote') e viene loro negato lo scambio orizzontale che, accostando esperienza ad esperienza, conoscenza elementare (nella complessità delle diverse storie di vita) a conoscenza elementare, permette di creare apprendimento arricchente e innovativo.

Per questo, quanto si sta facendo all'interno di questo percorso comune nell'ambito del progetto-intervento "Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo" tra CNR, Fondazione NPI ed esperti interessa molto l'ISFOL, ed in particolare l'area della Formazione Continua.

### ***3.3 Analisi dell'approccio NPI: visita in Olanda e studio di casi***

Dopo l'incontro di maggio la scrivente ed il Prof. Novara hanno deciso di approfondire ulteriormente l'approccio della Fondazione NPI visitandola ed analizzando alcuni casi di applicazione. A settembre si è quindi svolto un ulteriore incontro in Olanda da cui si riporta la descrizione di un caso di applicazione ed una sintesi del metodo.

In particolare quello che ha colpito durante le visite ai clienti NPI (KIWA Industry, Casa editrice Van Gorkum, Clinica per bambini con handicap Zonnehuizen) è il senso di responsabilità sociale nei confronti dell'organizzazione che hanno espresso i responsabili. Il Direttore generale della casa editrice Van Gorkum, ha affermato che in un momento di crisi del mercato nel 1998, delle multinazionali gli avevano proposto di acquisire l'azienda offrendo cifre cospicue, ma lui ha ritenuto che l'azienda non fosse uno strumento economico, bensì una realtà sociale e vendendola avrebbe snaturato l'attività di circa 300 persone. Ha deciso quindi di preservare il patrimonio di relazioni dell'azienda, avviando

una trasformazione con la Fondazione NPI, attivando le risorse interne, snellendo i processi, in particolare quelli verso il cliente ed ha risolto ugualmente la crisi, ottenendo ottimi sviluppi di mercato. Si riporta di seguito una descrizione del caso analizzato KIWA Industry.

### **3.3.1 Il caso kiwa Industry**

Costituita in Olanda nel 1948, KIWA nasce come società per la ricerca e certificazione delle acque e raggiunge presto un organico di circa 100 dipendenti.

La professionalità e la formazione del personale e dei responsabili sono tipicamente di stampo tecnico. Le commesse vengono procurate fundamentalmente dai direttori, che passano in linea gerarchica il lavoro esecutivo ai tecnici.

A seguito di alcuni input di clienti si sviluppa un piccolo nucleo di professionisti per la certificazione del sistema qualità, ma la cultura aziendale rimane prevalentemente di stampo tecnico e non è in grado di gestire l'aumento della richiesta di consulenza, anche di tipo manageriale.

Kiwa coglie l'occasione quindi per avviare, all'inizio degli anni '80, un proprio percorso di trasformazione interna per favorire lo sviluppo del suo mercato potenziale ed avvia con NPI un programma progressivo di cambiamento e di trasformazione organizzativa in relazione alla crescita interna della cultura da tecnica a manageriale.

Il processo di trasformazione si è svolto in varie fasi, sviluppando le professionalità presenti a tutti i livelli e promuovendo la coimprenditorialità.

L'azienda è così passata da una struttura gerarchica e statica ad una orizzontale e flessibile, articolata in un insieme di com-unit indipendenti, in grado di collegarsi in modo dinamico alle esigenze del mercato e molto correlate tra loro, cosa che ha permesso lo sviluppo dell'azienda a livello internazionale.

Attualmente KIWA, con circa 450 dipendenti è presente a livello internazionale come compagnia leader nel management della qualità e nella ricerca, nel settore ambientale e per la certificazione delle acque ed è costituito di 3 divisioni: Certificazione ed ispezione (C&K), Consulenza e ricerca (A&O), Consulenza Manageriale (MC). Ha un volume d'affari di oltre 40 milioni di euro e sedi in Italia, Olanda, Belgio, Germania. Il 50% del fatturato proviene dalle certificazioni, di cui il 25% all'estero. Le tre divisioni operano in continuo scambio di know how. L'azienda fornisce una certificazione "su misura", impostata cioè sugli aspetti peculiari di ogni settore.

L'azienda era strutturata, prima dell'avvio del processo di cambiamento, in 4 macro Dipartimenti, costituiti secondo una logica funzionale, centralizzata e in linea gerarchica in un ampio numero di sezioni prive di alcuna autonomia decisionale e di visione dei propri flussi economici.

I dipartimenti crescevano sempre più con notevoli problemi di coordinamento e di gestione dello sviluppo, tanto da arrivare a bloccarlo. Si è deciso quindi di promuovere, in una logica step by step, una forma di coimprenditorialità delegando le responsabilità a delle unità indipendenti, autonomamente collegate a processi chiave dei clienti.

Si è iniziato in modo sperimentale accorpando in due unit rispettivamente 3 sezioni ed identificando due relativi responsabili, che furono adeguatamente formati e sostenuti per guidare la unit considerando 3 aspetti:

- sviluppare il mercato lavorando considerando la centralità del cliente
- stabilire obiettivi finanziari e raggiungerli
- formare i membri della com unit per creare coimprenditorialità

La sperimentazione fu portata avanti per un anno. In riunioni mensili si è monitorato il processo di cambiamento favorendo il reciproco sostegno dei due responsabili con consigli e scambi di esperienze. Il quadro di riferimento per orientare il cambiamento è stato il processo ciclico di sviluppo in 4 fasi<sup>19</sup>. Tale approccio tende, di fatto, a mobilitare la struttura a partire da un adeguato lavoro sulla domanda di cambiamento; le persone coinvolte, nel corso del tempo, cominciano ad intervenire sul processo di lavoro, incontrandosi secondo ritmi concordati e operando su piccole sperimentazioni; quando l'esperienza verificata e aggiornata, dimostra risultati interessanti, l'attività viene ulteriormente estesa nell'organizzazione e sostenuta con azioni formative e di coaching. Il ciclo si riavvia, di continuo, al presentarsi di una nuova domanda.

Il top management ha quindi cominciato a lavorare sulla definizione della domanda prioritaria e centrale inerente il proprio business e la propria organizzazione da cui, di conseguenza, far scaturire e generare le nuove strategie ed azioni di intervento.

Aspetto peculiare dell'approccio NPI è proprio un lavoro di analisi approfondita della propria domanda di cambiamento: senza una domanda difficilmente si può avviare un processo evolutivo. La domanda deve essere "matura", collegata al cliente, non astratta e mostrare di conseguenza un passo concreto percorribile. La consulenza NPI non mira quindi a capire meglio per aiutare, bensì mira a fare in modo che il cliente possa comprendere in modo concreto la natura della sua domanda; agisce in tal senso da facilitatore. La persona è portata a ripensare ai punti critici del suo lavoro in termini di esempi e situazioni reali e ad immaginare l'evoluzione di un progetto di cambiamento nel futuro, per poter quindi ritornare al proprio presente ed essere operativa in un passo concreto, sulle cui basi si elaborerà il successivo. È un processo step by step, sostenuto dall'elemento fondamentale del ritmo, pur muovendosi nel quadro di riferimento secondo l'approccio ciclico in 4 fasi.

Altro elemento essenziale per innescare il cambiamento è l'identificazione di process owner, ossia di persone in grado di condurre, riorientandolo, un percorso di trasformazione cercando di avere confronti creativi con i vari ostacoli che si presentano; non si tratta di persone necessariamente che hanno responsabilità a livello gerarchico, ma devono possedere le adeguate capacità e soprattutto la volontà di cambiare.

Tra i quesiti di fondo individuati dal top management si evidenziarono alcune domande cardine, tra cui:

- quale è il mercato di Kiwa?
- come conoscere meglio il mercato?
- come si pensa lavorerà la compagnia nel futuro?
- come lavoreranno le persone?
- come, quindi, ci ristrutturiamo?

A partire da tali quesiti i process owner, identificati dai responsabili delle com-unit, hanno avviato una fase di investigazione, relazionandosi a persone chiave interne ed esterne (colleghi, capi, fornitori, clienti, ecc.) e portando in modo sistematico, secondo ritmi

---

<sup>19</sup> vedi paragrafo 4.2.

settimanali di incontri tra process owner e responsabili, risultati, considerazioni sui punti critici, decisioni di passi successivi da sperimentare.

Dopo un anno di positiva sperimentazione delle due com-unit fu deciso di introdurre la nuova organizzazione: tutta l'azienda si trasformò in 14 com-unit composte di 15-20 persone, i cui responsabili hanno formato a loro volta una com-unit dei manager, mentre il direttore generale e i tre responsabili di reparto hanno costituito una com-unit del top management.

Le 14 com-unit hanno caratteristiche di autonomia nel processo del cliente, di visione e gestione trasparente e autonoma del proprio budget e di gestione dei processi interni del personale per favorire lo sviluppo tramite la collaborazione. Questo processo è stato affiancato da forme di coaching e di formazione mirate per favorire il passaggio da una visione tecnica ad una di manageriale e di marketing. Sono state organizzate anche learning session per tutto il personale sui temi della collaborazione e della coimprenditorialità, in relazione ai loro processi concreti. Un ruolo rilevante hanno avuto anche le persone che, per prime, hanno sperimentato i nuovi modi di lavoro, formando poi i colleghi, secondo un'ottica di "crescita interna", più che di acquisizione di risorse dall'esterno. Si è trattato di un training on the job, strutturato in relazione alle fasi, connesse al ciclo di sviluppo.

Aspetto positivo del processo è che sono stati valorizzati specifici ruoli ed esigenze professionali: capi anziani hanno potuto trasferire le loro competenze ai giovani, dipendenti ambiziosi hanno ricevuto prospettive di crescita personale, partecipando all'aspetto imprenditoriale, dipendenti troppo specializzati si sono orientati verso attività più tecniche: per ognuno, dal direttore, al dipendente amministrativo è stato possibile un passo personale di sviluppo. In particolare il direttore generale fu così in grado di dedicarsi ai compiti strategici per lo sviluppo dell'azienda, come la creazione di nuove sedi all'estero.

Le persone sono progressivamente entrate a far parte del training per circa 1 anno e mezzo con incontri mensili della durata di circa due ore. È risultato molto importante ed efficace lo stimolo a riflettere e lavorare in relazione alle dimensioni del tempo: le persone percorrono avanti e indietro le linee del tempo per ricaricarsi, infine, concretamente nel presente, avendo imparato a cogliere alcune fondamentali differenze nel confronto tra le prospettive future e le esperienze e scelte passate in relazione alla propria biografia professionale e riuscendo a riorientarla.

Si è avviato anche un processo di reciproco supporto tra manager delle com-unit promuovendo incontri ritmici tra i manager delle com-unit in una logica del consiglio su temi critici e focalizzando sempre l'attenzione su tre livelli di sviluppo: clienti, fatturato, personale.

Lo sviluppo, come fatto per le prime 2 com-unit, è stato promosso sempre in modo sperimentale e ciclico, con attenta scelta di process owner come responsabili del cambiamento ed investigazione della domanda di cambiamento rispetto al cliente, sulla cultura aziendale generale e sul mercato, nonché sulle componenti del budget, successiva sperimentazione delle idee emerse coinvolgendo il personale ed implementazione e sostegno delle riprogettazione dei processi.

La com-unit del top management ha iniziato a concentrarsi su obiettivi di guida, definizione della vision, strategie di sviluppo ed espansione, mentre il team dei manager delle 14 com-unit hanno assunto compiti di responsabilità nella loro funzione essenziale di

vicinanza al cliente, di sviluppo del mercato e di relativo sviluppo di fatturato e del personale interno.

Incontri sistematici, a cadenza bimestrale si sono istituiti anche tra la com-unit del top management e la com-unit dei manager, promuovendo sempre la stessa modalità di interazione proposta per le singole com-unit.

Questo assetto ha permesso una ricchezza e un confronto maggiore di visuali diverse sui problemi e sugli aspetti operativi connessi alla mission favorendo un progressivo modo di ragionare in termini di collaborazione, spostando l'energia dalla competizione interna alla tensione verso un terzo elemento esterno, cioè il cliente.

In particolare il management ha lavorato sul suo cambiamento cercando di passare da un'ottica di gestione ad una di sviluppo riflettendo ed agendo sistematicamente secondo tre linee:

- in quale modo KIWA può crescere (orizzonte di 5/6 anni)?
- un manager come si sviluppa nel futuro?
- com'è ora un manager di successo?

Dopo la fase principale di trasformazione, nel concreto, anche oggi, in KIWA, la com-unit dei manager si riunisce una volta al mese:

- un giovedì, per affrontare non solo le questioni finanziarie ma anche i temi inerenti la vita dell'organizzazione (ad es. abbiamo abbastanza personale, come si lavora, ...)
- un venerdì, per aggiornarsi sullo stato dell'arte.

All'interno di ogni com-unit, una volta al mese vengono organizzati degli incontri informali; in questi gruppi si riscontra un notevole coinvolgimento (ad es. se un componente non partecipa per un paio di volte gli si chiede cosa stia succedendo).

Una volta l'anno la com-unit promuove una cena o un viaggio per i suoi componenti.

#### *Esempio di una "scaletta" di incontri con il consulente*

Durata / Ritmo - da 1 giorno e 1/2 a 2 giorni, ogni mese

Nell'avvio del processo di cambiamento il consulente è presente con il ruolo di sostegno ai partecipanti affinché lavorino sulla concretezza a partire dalla definizione chiara della loro domanda.

mattina - Incontro con la com-unit del Top Management (proprietà/direzione).

Ogni responsabile espone cosa è successo nel mese passato, sorvolando su ciò che ha funzionato, in relazione ai piani previsti, concentrando invece l'attenzione sulle criticità. Il metodo di lavoro della riunione prevede che tutti i partecipanti propongano consigli e suggerimenti, che vengono poi raccolti ed elaborati dall'interessato, il quale definisce le sue decisioni per il mese successivo, le sue responsabilità ed i passi concreti che intende portare avanti nel mese successivo.

pomeriggio - incontro con la com-unit dei Manager

Stessa modalità di approccio al lavoro; viene posta l'enfasi sulle "prospettive", concentrandosi sulle domande "futuro": ad esempio, "come posso fare per affrontare questa problematica...?" Si definiscono le responsabilità intergruppo e per ogni singola

com-unit di riferimento, mantenendo sempre l'attenzione alla rilevanza del "cliente", che da il senso all'organizzazione. I partecipanti, sono sostenuti nel ragionare e operare in termini collaborativi.

mattina - riunione con i "Process Owner" dei processi di cambiamento: ognuno espone le attività che sta seguendo e di cui sono responsabili in prima persona verso l'organizzazione; si confrontano con i responsabili e si stabiliscono i nuovi passi.

pomeriggio/sera - "Learning Section" con tutto il personale che intende partecipare: sono affrontati in una logica di work shop interattivo i temi di volta in volta più interessanti e vicini alla vita dell'organizzazione (es.: leadership e team, il miglioramento dei processi produttivi, il cost-cutting, ecc.).

Si organizzano anche ulteriori modalità informali di socializzazione.

Ogni anno la com-unit dei manager e la com-unit del top management (team di direzione) si incontrano e lavorano alla pianificazione delle attività dell'anno successivo:

- da settembre a metà ottobre si analizzano i risultati delle com-unit
- a metà ottobre si riuniscono per definire le nuove strategie e azioni pratiche da intraprendere

Questa capacità di essere in grado di cambiare continuamente soluzioni ha permesso una buona crescita finanziaria. Due volte l'anno (marzo/aprile) il team di direzione si ritira nel bosco, senza carte o documenti, per pensare al futuro.

Nel corso della visita è stato interessante l'intervista ad un responsabile di com-unit che ha dichiarato la soddisfazione nell'aver notato dopo la trasformazione lenta, progressiva e sostanziale, che ora non c'è più conflittualità e competizione all'interno dell'azienda; è la stessa forma della com-unit a favorire la collaborazione (prima ad esempio il proporre schemi di certificazione personalizzati ed originali era un patrimonio che non veniva condiviso perché poteva creare competitività, ora questo fattore è stato superato). La cultura aziendale è cambiata favorendo e realizzando un clima di managerialità, propensione allo sviluppo e co-imprenditorialità.

Il cambio di cultura è stato improntato dal direttore generale di Kiwa, con il supporto di NPI e si può sinteticamente riassumere, secondo l'esperienza da lui riportata, come di seguito:

- *il concetto di co-imprenditorialità e di intraprendere*: essenziale per considerare l'intraprendere è che niente si muove da sé stesso; si deve creare lo spazio non pensando solo all'oggi, ma soprattutto al domani, significa guardare la realtà vicina in un contesto più ampio (non solo gli alberi, ma anche il bosco) creando situazioni di stimolo a tutti i livelli. La seduzione potrebbe essere di ottimizzare la propria com-unit e perdere di vista gli altri, invece si deve considerare che il totale deve essere composto e curato nelle parti, quindi intraprendere è anche dare lo spazio per la collaborazione; se hai un'idea esprimila, fanne qualche cosa di bello con gli altri, non si può intraprendere da soli; tutto questo richiede un sentimento di sicurezza e di avere la possibilità di assumere dei rischi.

- *la definizione del management:* la base del management è la cura; cura significa sostenere; se si vogliono realizzare degli scopi e si chiede un contributo da parte dei collaboratori, si devono anche sostenere; la cura deve essere anche per la situazione finanziaria, per il mercato ed i prodotti, prendendo il cliente come fonte di ispirazione per il futuro.
- *la definizione del dirigere:* si può dirigere se si può essere diretto; dirigere è dare l'esempio; la direzione si cura con la franchezza; bisogna avere attenzione alla formazione di un'immagine concreta prima di prendere una decisione, cosa che richiede un sentimento di sincerità e fiducia. Dirigere è anche ascoltare con attenzione, cosa che aiuta ad evitare di prendere decisioni sbagliate. Si tratta di avere attenzione particolarmente allo staff; chi dirige non ha contatto diretto con i clienti, quindi deve interagire attentamente con lo staff per ricevere input giusti.
- *l'importanza della consapevolezza delle decisioni:* siamo sempre molto indaffarati, rischiamo di perdere il contatto con l'organizzazione, quindi è importante che la cultura dell'organizzazione faciliti i contatti come una forza centripeta. Per realizzarla è importante dare un senso alle decisioni: perché facciamo questo così? Quale è il tuo contributo? Inoltre è importante prendere le decisioni velocemente, senza perdersi in analisi troppo astratte: agire, dopo aver coinvolto gli attori chiave e poi riflettere e riorientare l'azione. Si deve tener presente la coesione sociale, con attenzione particolare alle domande biografiche, in senso professionale.

*Riflessioni di sintesi sul caso:*

- Interessante osservare come la personalità del direttore generale, la sua necessità di svilupparsi, ha reso possibile la trasformazione dell'azienda creando delle opportunità; questa persona ha quindi costruito negli anni una propria visione dello sviluppo di un'organizzazione.
- I manager sono stati in grado di operare più efficacemente con una responsabilità e competenza a tre livelli: clienti, risultati economici e politica del personale; inoltre il fatto di essere raggruppati in una com-unit ha permesso lo sviluppo omogeneo dell'azienda, evitando le patologie di reparto e funzione. Questo lavoro in com-unit ha permesso la creazione di un'immagine diversa dell'organizzazione rispetto a quella top down.
- L'organizzazione è stata trasformata da una forma gerarchica per funzioni in un organismo di tempo e processi.
- Il cambiamento dei processi e dei metodi di lavoro ha richiesto un percorso di coaching approfondito nel gruppo della com-unit dei manager, dove è stato possibile collegare l'esperienza pratica alla comprensione; per esempio la necessità di creare delle com-unit autosufficienti ha dato uno spazio per sviluppare la capacità di aiutarsi reciprocamente e delle relazioni di stimolo al cambiamento personale; questo è stato possibile anche perché si sono creati due spazi diversi, uno per l'organizzazione operativa quotidiana ed uno per lo sviluppo.
- Lo sviluppo di un'organizzazione è un processo ciclico in cui si percorrono man mano le medesime fasi, integrando progressivamente i risultati nei processi operativi.

### **3.3.2 Sintesi del metodo e dell'approccio sviluppato dalla Fondazione NPI<sup>20</sup>**

Dopo la visita in Olanda è stato possibile creare un quadro di sintesi dell'approccio NPI nelle sue parti più rilevanti.

La fondazione olandese NPI (Istituto pedagogico olandese per il commercio e l'industria) fu creata nel 1954 dallo psichiatra olandese Bernard Lievegoed quando gli fu offerta la cattedra di pedagogia sociale all'Università di Rotterdam: egli accettò, ma volle un istituto tramite il quale svolgere ricerca sul campo, per insegnare partendo dalla realtà della vita e non dai libri. Medico psichiatra di formazione, Lievegoed fondò precedentemente, nel 1931 l'Istituto per l'insegnamento della pedagogia differenziale olandese, del quale fu direttore fino al 1951, e successivamente, nel 1971 la libera Università a Driebergen. L'Associazione degli editori olandesi gli ha conferito nel 1983 la "Penna d'oro".

La prima richiesta di intervento che venne fatta all'Istituto NPI, fu da parte di un gruppo di imprenditori olandesi, che chiesero aiuto per risolvere problemi sorti dall'incontro tra la generazione precedente alla Seconda Guerra Mondiale e la nuova generazione del periodo postbellico. Sorgevano grossi problemi di relazione tra le due realtà che mettevano in discussione la sopravvivenza stessa delle organizzazioni.

Lievegoed ha così introdotto il tema dello sviluppo organizzativo collegato a quello degli individui, nella cultura olandese. Ora NPI è al terzo cambio generazionale, e molti anziani collaboratori di 70, 80 anni continuano a dare il proprio contributo, ed a lavorare con le persone e le organizzazioni supportando i giovani colleghi. Si tratta di un felice esempio di trasformazione organizzativa dove le persone hanno collegato propri temi esistenziali ad un legame con il lavoro dominato da una passione non comune.

NPI è organizzata in modo piuttosto inconsueto, è un'organizzazione di processo, non ci sono proprietari, né dirigenti, non ci sono documenti di politica aziendale, sistemi complessi, politiche del personale o di marketing; è un gruppo di colleghi che lavorano ispirati dalle organizzazioni-clienti; ci sono a rotazione tre colleghi che gestiscono alcuni processi chiave, finanziari e di valutazione della qualità professionale, che determinano scelte di cambiamento in modo interattivo; le persone si organizziamo man mano, incontrandosi in determinati momenti, su determinati temi, essenziali per i clienti; si può dire che NPI è un laboratorio di sperimentazione di nuovi stili di vita, nuovi modi di lavorare, soprattutto nuovi modi di lavorare insieme.

Lo stesso approccio viene proposto alle organizzazioni clienti per sperimentare la difficoltà del cambiamento, che si presenta sempre a due livelli: organizzativo ed individuale. NPI ha avuto da subito un respiro internazionale e legame con altre culture, creando delle reti di consulenti, docenti universitari e clienti per scambiare esperienze.

Dopo questo primo lavoro sul cambio generazionale, la Fondazione iniziò ad operare su incarico del Ministro della Cultura Olandese per trasformare 156 scuole tecniche, collaborando con 3000 insegnanti. Successivamente lavorando con enti pubblici ed aziende private, essa ha sviluppato capacità di consulenza organizzativa a più livelli ed oggi offre servizi ad organizzazioni di varie dimensioni in molte parti del mondo.

Lievegoed ha così introdotto una visione pedagogico-sociale dell'uomo e dell'organizzazione entro le organizzazioni olandesi.

---

<sup>20</sup> Vedi anche presentazione della Fondazione NPI riportata al par. 4.2.2.



A partire dalle idee del fondatore sullo sviluppo dell'uomo e dell'organizzazione, dagli anni '80 in poi, molte elaborazioni concettuali sono state portate avanti da Adriaan Bekman; in particolare poi studi sulla biografia professionale delle persone in relazione a quella delle organizzazioni sono state ampliate da Kees Locher e Jos Van der Brug.

*La sintesi sugli aspetti principali dell'approccio NPI di seguito riportato è stata elaborata dalla documentazione fornita da NPI, dall'analisi dei casi di applicazione che si sono osservati concretamente, da colloqui con il Prof. Bekman, il Dott. Luijten ed altri membri della fondazione, durante la visita nel settembre 2001 effettuata dalla scrivente e dal Prof. Francesco Novara.*

*Al termine della visita si è definita l'idea di creare in Italia una realtà che potesse lavorare in modo simile ad NPI, sviluppando la prassi e la cultura di creazione di comunità lavorative in un'ottica sperimentale di cambiamento individuale, per favorire il cambiamento organizzativo, riproponendo così l'ideale e le sfide di Adriano Olivetti.*

### ***Le fasi di vita di un'organizzazione***

Dopo aver scritto un libro sulle fasi di sviluppo dell'uomo, B.C. Lievegoed ne ha scritto uno sulle fasi di sviluppo delle organizzazioni, dove considera anche elementi di sviluppo del personale nell'ambito delle organizzazioni ed in relazioni alle fasi della vita: edito da Tavistock negli anni '70 con il titolo "The Developing organisation" è stato tradotto in Italia nel 2001 con il titolo "Verso nuove strutture organizzative".

L'idea alla base è che la vita di un'organizzazione si caratterizza in tre momenti prevalenti: la fase pionieristica, quella della differenziazione e quella dell'integrazione<sup>21</sup>.

Nella fase pionieristica, l'imprenditore afferra la possibilità di risolvere dei problemi pratici e propone le sue soluzioni agli altri, creando un flusso economico. In tale fase tutto è concentrato sull'imprenditore, i processi fluiscono velocemente e la comunicazione è diretta, "tutti fanno tutto"; la direzione è autoritaria e lo stile di leadership è gerarchico e fortemente incentrato sulla figura del pioniere-fondatore; c'è scarsa formalizzazione delle funzioni, gli incarichi interni non sono mai suddivisi in maniera ufficiale; in questo contesto la comunicazione interna è informale e fortemente diretta fra le persone; lo stile lavorativo è fortemente incentrato sull'improvvisazione e questo determina per l'impresa una grande capacità di adattamento alle turbolente variazioni del contesto esterno; le persone possono essere polivalenti e impiegate su più funzioni (job rotation); il fattore lavoro è inteso come grande famiglia; c'è disponibilità al servizio delle persone, forte motivazione interiore del personale e ogni collaboratore fa propri gli obiettivi dell'azienda, che sono semplici e chiari. Nel mercato l'azienda pionieristica prevede un forte legame con il cliente, gestito tramite contatti personali del proprietario, il quale però spesso non consente che si sviluppi un management interno qualificato; manca spesso all'interno un monitoraggio dei sistemi di costo, tutto è affidato alle intuizioni del pioniere con conseguenti inefficienze produttive e organizzative; mancano dei sistemi di programmazione e gestione interni di medio periodo.

Quando cresce il volume d'affari l'organizzazione non può più lavorare in modo "istintivo" e si comincia allora a creare delle forme, tipiche dell'organizzazione piramidale-gerarchica,

---

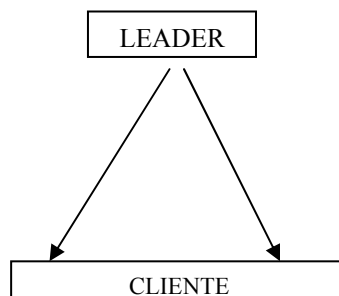
<sup>21</sup> Vedi anche dei riferimenti alla matrice di Greiner sullo sviluppo delle organizzazioni.

che permette un salto produttivo e inizialmente maggior efficienza. La gestione scientifica dell'azienda porta all'inizio ordine e chiarezza nella situazione pionieristica ormai caotica ed ingestibile, ma con l'ulteriore crescita intervengono nuovamente fenomeni di crisi, che rendono necessaria una ristrutturazione ed indicano l'inizio di un nuovo stadio di sviluppo. In tale fase spesso i rapporti individuali, prima fluidi e vitali si perdono nell'anonimato delle funzioni, il management si allontana dai processi dei clienti e si creano una serie di patologie organizzative, dovute dalla difficoltà di percepire l'organizzazione come un'unica realtà orientata al soddisfacimento di un bisogno esterno, quello del cliente; spesso il management perde la connessione chiave con il cliente ed idea soluzioni organizzative in maniera astratta; altri sintomi di crisi sono la non identificazione delle persone nei valori dell'organizzazione, disinteresse, problemi di comunicazione, irrigidimento e problemi di controllo dei processi.

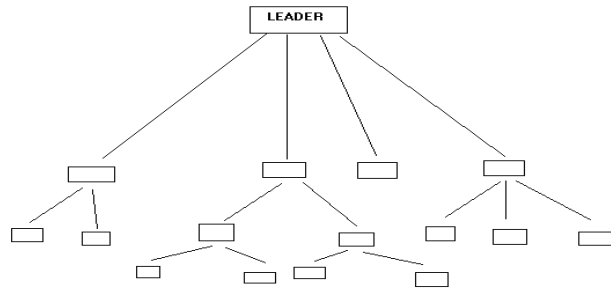
Il passaggio dalla fase di differenziazione alla fase di integrazione può avvenire solo attraverso un ripensamento complessivo dell'organizzazione. Da organizzazione basata sulla specializzazione delle competenze e delle funzioni e focalizzata sulla gestione dei suoi processi interni, ad organizzazione per processi, focalizzata sul cliente ed in cui l'uomo e non le strutture, è nuovamente al centro del processo e dell'organizzazione. Questo può essere effettuato attraverso una riattivazione dello spirito imprenditoriale individuale al servizio dell'organizzazione, ed è quanto avviene in quella che Lievegoed ha chiamato "organizzazione a quadrifoglio", che connota la terza fase: si cerca qui di integrare l'aspetto sociale in quello tecnico-scientifico; si caratterizza in una serie di processi dove la leadership è un elemento di facilitazione, al centro di un quadrifoglio che rappresenta 4 processi principali dell'organizzazione: quello orientato al cliente, quello del fornitore, della proprietà e dei lavoratori; si ha quindi una divisione tra la proprietà e chi gestisce; tali processi devono essere mossi e riorientati a partire dall'ascolto attivo del cliente e fluire l'uno nell'altro in modo dinamico.

Si riporta di seguito una schematizzazione delle tre fasi.

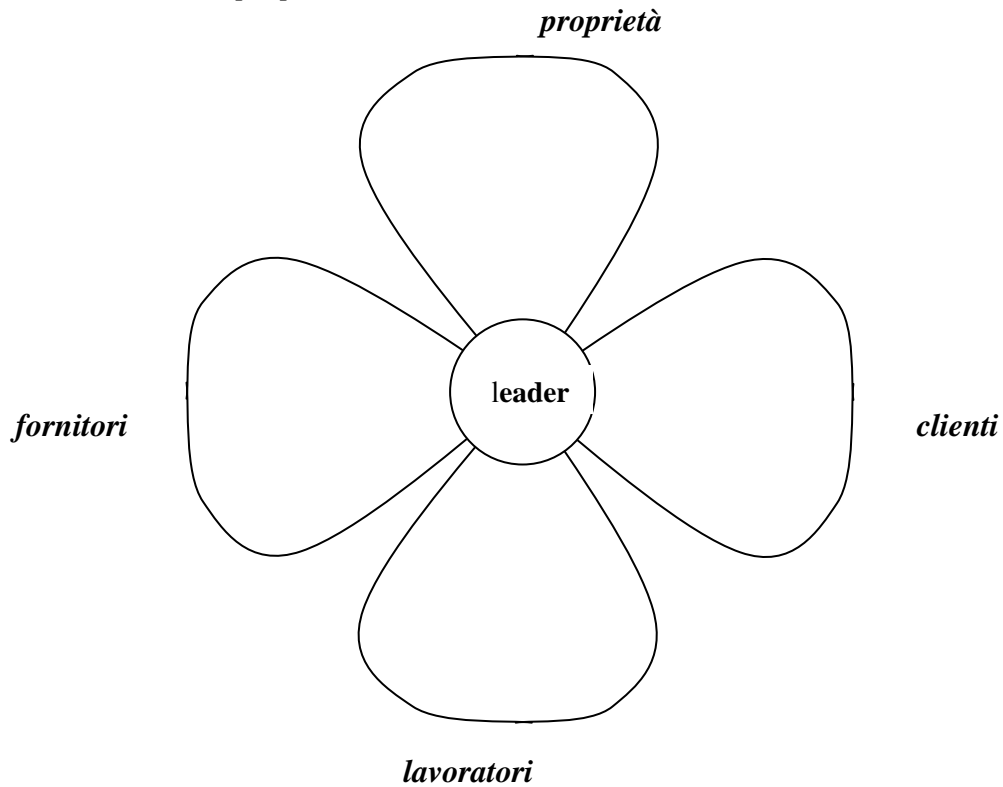
*I FASE: LA FASE PIONERISTICA DELL'ORGANIZZAZIONE (si ha una struttura triangolare semplice dove tutti i processi sono orientati da e verso il pioniere/direttore e tutto fluisce in modo diretto ed efficace)*



*II FASE: L'ORGANIZZAZIONE NELLA FASE DELLA DIVERSIFICAZIONE ( si ha il classico organigramma per funzioni dove il più delle volte c'è uno scollamento dei responsabili e di molti lavoratori dalla realtà del cliente; l'individuo perde spesso il contatto con il significato ultimo del suo lavoro)*



*III FASE: ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI (integra l'aspetto sociale in quello organizzativo; la leadership al centro diventa facilitatrice dei processi e recepisce le indicazioni della proprietà)*



Il passaggio dalla seconda alla terza fase è il punto sul quale si è concentrato molto del lavoro di NPI, ma anche il passaggio dalla prima ad una terza fase.

Di fatto NPI promuove lo sviluppo di comunità organizzate, al servizio di comunità esterne all'organizzazione. Questo può avvenire promuovendo forme di co-imprenditorialità. Alla base c'è la considerazione che l'imprenditorialità si sta trasformando da elemento individuale, ad un elemento che deve vivere a livello di comunità organizzata ed è sempre più evidente che si deve arrivare ad una co-imprenditorialità in una comunità organizzata per processi. Arie De Geus, Peter Drucker e Peter Senge mostrano l'essenziale significato della co-imprenditorialità invece dello sfruttamento delle risorse umane e materiali "capital driven" e Bernard Lievegoed ha rilevato l'orientamento "capital driven" come fattore dominante di organizzazioni a vita corta.

Dopo la seconda guerra mondiale l'imprenditorialità prende la forma di performance manageriali: vendite ed acquisti di aziende caratterizzano questo sistema di management. Questo tipo di imprenditorialità è ora sempre più discusso in termini di etica di business, in quanto si iniziano a vedere i danni che questo ha creato nella nostra società: disoccupazione, problemi ambientali, disfunzioni amministrative. Occorre delegare la responsabilità del benessere umano in modo più esteso, anche perché oggi molti lavoratori agiscono in modo piuttosto indipendente con l'aiuto di sistemi; pochi aspettano che il manager dica cosa fare e come.

Il management si configura come una guida dei vari processi verso il fine desiderato e necessita sempre più prevedere sviluppi che portino valore aggiunto in modo equilibrato per i tre elementi chiave della sfera economica: capitale, lavoratori, clienti.

Questo porta ad osservare un nuovo aspetto del business: il campo dei processi di business. È difficile comprendere cosa realmente i processi significhino: sono difficili da osservare, non si possono vedere facilmente perché hanno luogo nello stesso momento in posti diversi; qualche cosa si deduce quando se ne è coinvolti ed una buona posizione è quella del cliente, che può sperimentare in modo integrato la vita ed i processi di un'organizzazione.

L'interazione tra i processi del cliente e quelli dell'organizzazione è la fonte per la costruzione di una comunità nelle organizzazioni; in tale senso una organizzazione come comunità è una organizzazione per processi.

Un nodo chiave della vita economica è che cliente ed organizzazione sono condannate a dover interagire, ma non necessariamente hanno un reale interesse l'uno per l'altro. Questa è una soglia della vita economica: il cliente deve sviluppare un reale interesse nel business di cui sta usufruendo ed il management del business realmente deve avere interesse nel processo del cliente: questa innegabile mutua interdipendenza richiede una forte coscienza socioeconomica.

NPI ritiene che è fondamentale che ognuno orienti il proprio lavoro in base al reale processo del cliente, considerandolo l'unico focus: questa è l'essenza dell'imprenditorialità relativa ad una comunità organizzata.

Le due dimensioni fondamentali dell'imprenditorialità sono quindi:

- creazione dinamica di azioni operative miranti a bilanciare gli interessi del capitale, del cliente e dei lavoratori;
- creazione di innovazione tramite iniziative che rispondano al cambiamento delle condizioni.

Entrambi questi aspetti non attengono più solo all'imprenditore, ma riguardano l'intera comunità il cui significato più reale si manifesta in un modo tripartito:

- 1 - l'organizzazione esiste per creare valore aggiunto per il capitale, per i clienti e per i lavoratori;
- 2 - l'organizzazione esiste per creare gruppi di persone interessate che si ispirano a vicenda, lavorando insieme ed imparando insieme: attraverso l'interazione con molte persone con differenti background incontriamo cose nuove e partecipiamo alla costruzione della società;
- 3 - l'organizzazione esiste per dare ad ognuno l'opportunità di apprendere e di svilupparsi: si incontrano continue nuove realtà nella vita e si deve ripensare alle proprie idee, crescendo nel percorrere nuove possibilità.

### ***Compiti prevalenti del leader***

Lo spettro di trasformazione sopra presentato ha come perno essenziale un ruolo manageriale che deve entrare in un processo di sviluppo per acquisire delle caratteristiche fondamentali a permettere le trasformazioni necessarie.

Si identificano per i leader delle organizzazioni tre compiti prevalenti:

- 1 - avviare e gestire il processo di mantenimento, mantenere bene ciò che è stato creato nel passato; questo può essere fatto nell'ambito del quadro strutturale esistente (es. aggiornamento di sistemi, miglioramenti di procedure, ecc.).
- 2 - affrontare e risolvere i problemi che sorgono man mano, con processi di problem solving: ai manager si chiede che creino le condizioni sotto le quali si possano risolvere i problemi ed anche questo processo può avvenire nell'ambito dei quadri esistenti.
- 3 - proporre ed implementare processi di sviluppo: trasformare l'organizzazione verso il futuro, verso le sfide che la fanno crescere; questo significa creare differenti visioni, percorsi, modi di lavorare ed è collegato al processo di come si prendono le iniziative; quest'ultimo aspetto è il più importante e complesso da realizzare, ma determina la possibilità che l'organizzazione generi il suo futuro.

### ***Le 4 qualità della leadership***

In relazione ai ruoli sopra descritti sono essenziali 4 qualità per il leader:

- capacità di ispirare: dare esempi concreti per illuminare i lavoratori sullo spirito dell'azienda, riuscire ad avere una visione del futuro e "muovere" le persone in quella direzione, creare incontri nei quali ci siano opportunità di innovazione, avere contatti regolari con i clienti per aggiornare la propria ispirazione, ecc.;
- capacità di accompagnare: avere incontri regolari con i collaboratori nei quali si creano occasioni di apprendimento, saper resistere alla tentazione di prendere in mano le decisioni e aiutare gli altri a prenderle nel loro ambito di responsabilità, saper trasformare gli "errori" in possibilità di apprendimento, saper dare suggerimenti pratici nei quali emerga e sia visibile l'identità dell'azienda;
- capacità di intervenire: sapersi confrontare con le persone in modo tale che esse debbano fare delle scelte significative nel loro commitment all'organizzazione, riuscire a dire a qualcuno che non è nel posto giusto, riuscire a fare veloci e chiari interventi se si manifestano atteggiamenti dannosi per l'organizzazione, selezionare le persone giuste e se non è così riuscire a dirlo senza esitazione;

- capacità di guidare: riuscire ad organizzare forme di cooperazione autonome nell'ambito di confini e condizioni chiare; vigilare per orientare sempre i processi di lavoro in modo che ci sia più valore aggiunto per clienti, lavoratori, fornitori e profitto.

### ***Necessità e caratteristiche del proprietario del processo***

La figura essenziale per avviare il “movimento” nell'organizzazione è quella del proprietario del processo di sviluppo. Si tratta di persone individuate dal management per attivare le iniziative di rinnovamento; non sono individui con ruoli funzionali già predefiniti nell'organizzazione, ma persone che nei più diversi ruoli e posizioni possono essere le più idonee e trainanti per sostenere i progetti di cambiamento previsti. Hanno delle particolari caratteristiche e si riconoscono perché sono in grado di prendere strade non note, sanno stabilire i limiti delle loro iniziative in relazione ad altre attività di un'organizzazione/territorio, creano il proprio stile e capacità e sanno impostare il lavoro in modo cooperativa; inoltre hanno continuamente confronti creativi con i responsabili, gli esperti ed il resto della comunità e sanno convertire i problemi in processi.

Il rinnovamento viene dalla volontà d'incontro costruttivo delle persone verso un terzo fine, ossia il processo di cambiamento e sviluppo. Il proprietario di un processo è caratterizzata da un'evidente “voglia di cambiare”.

Il *process owner* inoltre, sa lavorare con le *domande* orientate al futuro. Ci sono, infatti, domande tese ad acquisire informazioni: la modalità è quella di “acquisire” notizie dal *Passato*”, sono orientate particolarmente al contenuto; si tratta di interrogativi fatti per capire il mondo (come è che...?). Le domande rivolte al futuro generano, invece, comunicazione e creano opportunità di agire (come posso fare per...?). Sono domande da imprenditore/sviluppatore, che devono portare alla definizione di mezzi ed obiettivi e seguono un percorso di scelte di orientamento per arrivare ad una meta, il percorso non è chiaro dal principio. Chi fa domande orientate al futuro, cerca descrizioni concrete per definire degli scenari ed avere l'opportunità di impostare, secondo un ritmo di azione e riflessione, un approccio orientato al processo per arrivare al risultato.

Il ruolo fondamentale del fissare l'arco di tempo ed i ritmi per il cambiamento.

Il ritmo nell'approccio NPI ha un ruolo di particolare importanza, in quanto si pone come lo strumento che permette di realizzare l'apprendimento dall'esperienza, che è visto come la base del cambiamento. L'approccio si basa appunto sull'alternanza azione/riflessione/riorientamento, cosa che porta frutti concreti solo se sostenuta dalla disciplina del ritmo.

Fondamentale è anche fissare l'arco temporale all'interno del quale, in modo adeguato alla situazione specifica, impostare un certo ritmo. L'arco di tempo serve a “dare forma” al processo ed a iniziare a contestualizzare i primi passi concreti.

L'arco di tempo ed il ritmo danno la possibilità di “sostenere” la complessità del processo di cambiamento.

### ***Gestire il cambiamento nel quadro di un programma di sviluppo organizzativo ciclico in 4 fasi***

Su argomenti di cambiamento nell'organizzazione, NPI ha messo a punto un programma di sviluppo ciclico in 4 fasi che è utilizzato anche come elemento diagnostico per interventi di risanamento nelle organizzazioni. Elemento fondamentale da considerare è che la gestione

efficace del cambiamento non è possibile lungo linee gerarchico-funzionali: occorre un'infrastruttura separata nell'ambito della quale poter elaborare le tematiche legate al cambiamento.

La salute di un'organizzazione emerge da come affronta ed intuisce il cambiamento e si può sperimentare molto chiaramente quando si vogliono avviare processi di cambiamento e di sviluppo: clienti e lavoratori sono direttamente coinvolti e devono collaborare per produrre dei risultati validi.

Cambiare è molto di più che migliorare: significa creare nuovi modelli, visioni, modi di fare. Esigenze di sviluppo e cambiamento nascono soprattutto in situazioni di squilibrio tra le esigenze dell'organizzazione e dei suoi clienti e fornitori e/o in relazione ai differenti interessi che i proprietari del capitale hanno rispetto al management.

Il Programma ciclico di sviluppo organizzativo in 4 fasi è così articolato:

- 1 - orientamento e movimentazione
- 2 - investigazione e sperimentazione
- 3 - progettazione ed esercitazione
- 4 - integrazione e stabilizzazione



*Il ciclo dello sviluppo: le 4 fasi*

1 - orientamento e movimentazione:

- il top management deve crearsi una chiara visione sulle problematiche connesse al cambiamento;
- si deve identificare una persona di adeguate capacità personali che possa essere il proprietario del processo;
- il proprietario del processo creerà un network di persone che permetteranno la concreta realizzazione del cambiamento venendone direttamente coinvolti;
- deve essere creata una speciale infrastruttura di meetings nella quale le persone coinvolte possano incontrarsi e monitorare il processo;
- nell'ambito di questa infrastruttura il top management ed il proprietario del processo riescono a costruirsi una opinione concreta sulle tematiche legate al cambiamento e possono progettare e delineare i passi successivi.

## 2 - Investigazione e sperimentazione

- il proprietario del processo investiga in profondità, coinvolgendo il personale, le realtà dell'organizzazione collegate ai temi del cambiamento: cliente, lavoratori, flussi di denaro, politica aziendale, processi di lavoro;
- elabora quindi delle ipotesi concrete di cambiamento organizzativo;
- tali idee vengono sperimentate in piccole realtà;
- queste sperimentazioni sono l'input per prendere le decisioni definitive riguardo al cambiamento.

## 3 - Riprogettazione e sostegno

- le decisioni prese vengono implementate attraverso la riprogettazione dei processi di lavoro;
- verranno fatte attività di coaching e di formazione a chi dovrà realizzare il cambiamento attraverso cambiamenti del comportamento, creazione di nuove strutture e sistemi;
- le persone vengono orientate a sviluppare un loro proprio modo di lavorare nell'ambito della nuova situazione;
- si riprogettano sistemi di informazione e comunicazione.

## 4 - Integrazione e stabilizzazione

- durante l'intero processo ci sono risultati che possono venir integrati nell'organizzazione operativa;
- grazie al fatto che i lavoratori sono coinvolti continuamente nel processo di sviluppo è facile trasferire i risultati in modo progressivo, spesso tramite workshops e training.

Il processo di cambiamento si caratterizza per avere una sua particolare "disciplina", si lavora fuori dagli schemi esistenti cercando ispirazioni per i passi successivi. È importante a tal fine creare una "infra struttura" di sviluppo costituita da incontri sistematici tra proprietari del processo, management e persone coinvolte nel processo, in modo da poterlo ri-orientare in base agli input che si ricevono.

Per sostenere la progressione di un processo di cambiamento si possono utilizzare i seguenti criteri:

- la nostra concreta immagine del risultato: cosa vogliamo raggiungere?
- standard di qualità: a quali criteri il processo deve rispondere?
- controllo del processo: quali sono i passi e quali i metodi?
- documentazione: quale è l'informazione necessaria ?
- piano del processo: quali risorse sono disponibili?
- piano di comunicazione: chi deve essere informato?

Tutto questo non garantisce in pratica che il processo di cambiamento vada a buon fine, ma necessita continuamente che il proprietario del processo ed il management intervengano per valutarne il corretto andamento.

Ci sono tre modalità di intervento nel processo di cambiamento, che NPI ha sviluppato negli anni:

- interventi sul tipo di guida
- intervento sul modo di cooperare
- intervento biografico.

Alcuni aspetti e caratteristiche di tali interventi:

- definire i ruoli ed aiutare le persone a stare nel loro ruolo;



- dare suggerimenti ma lasciare la guida al proprietario del processo;
- non discutere sugli spunti emersi ma cercare di capirne il background;
- utilizzare casi pratici ed esperienze, più che ipotesi o teorie astratte;
- aiutare le persone a creare la propria realtà e visione del futuro con delle immagini concrete;
- i partecipanti al processo hanno tutti delle “guide nascoste” che orientano il loro pensare ed agire; questo va fatto emergere e riorientato se si vogliono realizzare cambiamenti concreti e duraturi;
- è importante dare attenzione alle domande biografiche professionali per lo sviluppo del personale;
- il proprietario del processo deve sempre cercare di avere, prima di un qualsiasi meeting, un quadro di quello che potrebbe succedere: dovrà stare molto allerta per cogliere eventuali sorprese, chiedendosi poi se tali sorprese avrebbero potuto essere previste; in caso negativo si sarà scoperto un nuovo elemento nella realtà;
- nel partecipare ai processi di cambiamento le persone sperimentano le proprie qualità e debolezze: questo ha un significato biografico profondo che influenza le persone nelle scelte di vita successive.

### ***L'architettura organizzativa come insieme di com-unit***

Per permettere all'organizzazione di essere una struttura che possa accogliere gli spunti creativi dei lavoratori, e quindi permettere una vera co-imprenditorialità, NPI propone la creazione di un gruppo di com-unit, come elemento aggiuntivo alle business unit ed alle profit unit.

Negli ultimi decenni ci sono stati tre impulsi innovativi nel pensiero organizzativo, che hanno creato un più realistico punto di vista su cosa è un'organizzazione nella vita pratica.

Lean thinking: fa emergere il fatto che un'organizzazione è più un processo che una struttura e che è il processo che forma la realtà socio-economica di un'organizzazione; ci si deve focalizzare nello snellimento del processo del cliente.

Learning organisation: rende evidente che è lo sviluppo di conoscenza e di skills delle persone coinvolte che porta l'innovazione e lo sviluppo di un'organizzazione in nuove realtà.

Living organisation: evidenzia che l'organizzazione è una costellazione di persone che forma un unico network di interazioni, attraverso le quali l'organizzazione è collegata a quello che succede nel mondo circostante, quali fonti che la alimentano.

L'architettura delle forme tradizionali di organizzazione non ha permesso il fiorire di queste tre nuove qualità principalmente a causa dei seguenti aspetti caratterizzanti:

- è una struttura gerarchica con vari livelli di management;
- è una organizzazione per funzioni, con specialisti in vari reparti in relazione alle specifiche conoscenze;
- ha reparti di linea e di staff;
- le persone fanno un certo lavoro ed eseguono una certa funzione, devono mantenere una posizione;
- le persone hanno un contratto di lavoro fissato;
- ci sono sistemi per ogni cosa, procedure da seguire, standard da rispettare;
- esistono meccanismi di planning e di controllo;
- si lavora con dichiarazioni ufficiali, scelte strategiche e target aziendali;

- esiste una complicata struttura di comunicazione con comitati, gruppi guida, gruppi di progetti e così via.

Gli esperimenti di lean production, business process re-engineering, total quality management ecc. con la difficoltà a portare a risultati convincenti, in molti casi vede questi fattori come colli di bottiglia.

Negli ultimi decenni ci sono stati molti tentativi per cercare nuove forme organizzative e metodi di lavoro. I risultati più significativi sono:

- struttura per progetti: modo limitato nel tempo di organizzare le risorse che, finito il progetto ritornavano al loro reparto d'origine. In molti casi non ci sono stati buoni risultati perché il progetto non era in grado di portare il risultato fino alla pratica, spesso a causa della resistenza delle strutture esistenti e dei sistemi e molte idee sono morte prima di venire realizzate;
- struttura a matrice: struttura orizzontale nella quale le persone possono collaborare tra di loro su basi più continuative. Il problema di questa forma è che ci sono più possibili affezioni da parte dei lavoratori nei confronti dei vari capi ai quali rispondere. Il risultato è spesso un complicato circuito di interazioni, giochi di potere e non trasparenza, mentre il processo è parte di un insieme più ampio, di una catena di valore che è gestita da differenti realtà.

Per cercare di rispondere a questa complessità nel dirigere le organizzazioni sono stati sviluppati differenti approcci: gestione per obiettivi, procedure per prendere decisioni, sistemi di sviluppo manageriale, varie modalità di gestione delle risorse umane, ecc., ma un certo scetticismo emerge se si vedono questi approcci nel medio-lungo periodo, in quanto non aiutano l'organizzazione a mantenere un contatto proficuo con la realtà e spesso portano allo spostamento dei problemi da un luogo all'altro.

A conseguenza delle suddette considerazioni, NPI ha dedotto che occorrono diverse modalità organizzative, che possano incontrare le nuove realtà della vita lavorativa ed ha iniziato a sperimentare in piccole e grosse aziende una nuova serie di idee: si sono chiarite le caratteristiche di business unit e di profit unit e si è introdotta a completamento l'idea di com-unit.

La business unit è fondamentalmente orientata al mercato, la profit unit è orientata al capitale e si è rilevato che manca la terza componente chiave della sfera economica, ossia i lavoratori, che non si sentono parte né di un business unit, né di una profit unit, ma di una realtà sociale che andava evidenziata.

Così NPI ha introdotto il concetto di com-unit, orientata ai lavoratori. I confini delle unità organizzative dovrebbero essere posti dove le tre unit (business, profit e com) convergono e si sovrappongono nel modo migliore.

Nella realtà si sono evidenziate tre tipi di com-unit:

- le com-unit del cliente, ossia quelle che hanno un chiaramente identificato gruppo di clienti da servire;
- le com-unit di esperti, caratterizzati da specifiche expertise, che intervengono quando è richiesta tale specifica expertise;
- le com-unit del management, riuniscono i managers coinvolti nella gestione dei processi generali.

L'idea di com-unit aiuta a vedere più chiaramente che le persone nelle organizzazioni non sono solo individui che lavorano con un contratto, che rappresenta le condizioni secondo le quali essi si devono comportare, ma che sono anche parte di un gruppo più ampio, con il quale si identificano.

In un reparto di produzione ad esempio si può subito verificare che le persone si identificano con la produzione, ma quando si guarda ai manager si devono considerare aspetti più ampi.

Molti interventi di NPI sono stati nel far prendere coscienza al management del fatto di appartenere ad una com-unit indipendente dal reparto di appartenenza.

Ogni com-unit ha un leader che la rappresenta globalmente: in riunioni regolari i membri della com-unit del management ed i managers delle varie com-units si riuniscono per interagire su questioni legate a business, profitto ed aspetti di comunità lavorativa.

Il leader di una com-unit ha tre campi d'azione, responsabilità e competenze:

- si prende cura dell'interazione della propria com-unit con le altre, in modo da migliorare sistematicamente il rapporto con il cliente;
- si assicura che i risultati concordati con la com-unit del management siano raggiunti, ossia è orientato ai risultati;
- fa in modo che il gruppo di persone della specifica com-unit sviluppi il proprio modo di lavorare, la propria persona e la propria professione.

In queste tre responsabilità si riconoscono i tre elementi chiave della vita lavorativa: cliente, capitale, lavoratori.

I leader delle com-units non hanno solamente queste tre responsabilità, ma sono anche coinvolti sui temi di sviluppo dell'organizzazione. Possono agire come proprietari del processo, invitati dalla com-unit del management a condurre ed a realizzare processi di cambiamento dell'organizzazione.

### *L'interazione tra i processi del cliente e quelli dell'organizzazione come fonte per lo sviluppo*

Il punto chiave per osservare lo "stato di salute" di un'organizzazione è dove il processo del cliente si interfaccia con i processi dell'organizzazione: da questi punti di interfaccia si vede chiaramente quanto bene le due parti interagiscono e si connettono.

I processi principali di un'organizzazione sono i seguenti:

- processi organizzativi del management
- processo del cliente
- processi organizzativi di supporto

Processi organizzativi del management si dividono in 4 tipi:

- **processo decisionale**: devono continuamente fare delle scelte in relazione alle opportunità, ai dati ed alla varietà degli aspetti che caratterizza l'organizzazione
- **processo d'informazione**: il modo in cui i manager gestiscono l'informazione è un fattore critico per l'organizzazione
- processo di comunicazione: i manager sono comunicatori, devono comunicare decisioni, fatti, vision ed il modo in cui fanno questo è determinante per la loro efficienza ed influenza molto i processi di business
- **processo organizzativo**: ciò che attiene all'organizzazione delle attività, riunioni, ecc.

- Questi quattro processi influenzano costantemente il modo in cui i processi organizzativi di supporto determinano lo sviluppo e le performance dell'organizzazione

I processi organizzativi di supporto si dividono in 4 tipi:

- **processo prodotto/mercato:** è il più importante ed attiene a sviluppo, produzione e marketing di prodotti e servizi
- **processo facility/logistica:** riguarda la creazione e gestione di facilities e movimento di beni e strumenti (installazione, trasporto...)
- **processo finanziario:** gestione ed amministrazione di flussi di denaro come specchio delle attività
- **processo legato alle condizioni di lavoro:** diritti e doveri, accordi tra le parti coinvolte.

Questi 4 tipi di processi organizzativi di supporto hanno effetti sostanziali sul processo del cliente che sperimenta direttamente come questi processi interagiscono con il suo.

Per ottimizzare i punti di interfaccia tra i processi del cliente e quelli dell'organizzazione NPI considera 7 step:

- descrivere il processo del cliente
- identificare le interfacce critiche tra il processo del cliente e quelli dell'organizzazione
- scegliere un'interfaccia e descrivere in dettaglio cosa succede tra il cliente e l'organizzazione / analizzare come i processi dell'organizzazione interferiscono con quello del cliente / analizzare come i processi del management interferiscono con quelli del cliente
- identificare il principio dominante dietro il processo di interfaccia; verificare se tale principio è attivo in altre interfacce
- scegliere un nuovo principio che sia collegato alle esigenze del cliente
- progettare il nuovo processo di interfaccia cliente-organizzazione
- evidenziare le conseguenze per i processi di supporto organizzativo e di management.

Un nodo chiave della vita economica è che cliente ed organizzazione sono condannate a dover interagire, ma non necessariamente hanno un reale interesse l'uno per l'altro. Questa è una soglia della vita economica: il cliente deve sviluppare un reale interesse nel business di cui sta usufruendo ed il management del business realmente deve avere interesse nel processo del cliente; questa innegabile mutua interdipendenza richiede una forte coscienza socio-economica sulla quale NPI si concentra quando lavoro sui processi di cambiamento.

### ***I 7 fari per l'attivazione di processi d'iniziativa***

I "sette fari" sono considerati e utilizzati come aspetti fondamentali con cui considerare una domanda ed un'idea progettuale, per poi costruire una realtà concreta capace di prendere vita nell'organizzazione.

Tali fari non sono uno schema, né un modello, ma aspetti di un'idea progettuale che è importante considerare contemporaneamente e servono ad orientare man mano l'idea stessa.

## **In sintesi: tematiche e domande connesse**

- perché?** Faro FILOSOFIA  
quale è l'immagine guida; quali i valori di riferimento, quale visione abbiamo
- come?** Faro POLITICA  
quali sono le nostre politiche/strategie in atto  
quali nuove politiche/strategie vogliamo adottare
- cosa?** Faro SCOPI, OBIETTIVI  
qual è il gruppo target; quale è il risultato progettato;  
cosa consideriamo un risultato concreto
- chi?** Faro RETE SOCIALE  
chi sponsorizza l'iniziativa; chi porta avanti l'iniziativa;  
chi è esperto; chi sono i decisori; chi porta avanti l'idea;
- come?** Faro ORGANIZZAZIONE  
quali attività sono coinvolte; quali sono i compiti, i ruoli, le regole; quali sono i vincoli e i confini; quali le strutture, gli accordi, le condizioni
- quando?** Faro TEMPO  
come comincia e come finisce il processo  
quali sono le fasi, i ritmi e la durata dell'iniziativa
- perché?** Faro RISORSE  
su quali risorse e mezzi possiamo contare  
perché questi dovrebbero essere usati per questo scopo denaro, macchine, abilità umane

### ***La metodologia dell'evidenza***

Si tratta dell'approccio metodologico alla base degli interventi sviluppati in 50 da NPI ed in particolare sintetizzata da Adriaan Bekman. Si rifà alle correnti dell'action research, del costruttivismo, alle teorie del caos e dello sviluppo dell'uomo.

Se ne riporta una breve sintesi<sup>22</sup> e si ritiene che in tale metodologia ci siano degli spunti innovativi ed interessanti rispetto all'approccio classico della ricerca-azione, che varrà la pena di sviluppare in futuro; in particolari gli aspetti interessanti riguardano il modo di impostare le relazioni tra le persone nell'attuare il cambiamento.

La metodologia considera che la realtà sociale si esprime in "evidenze" che si manifestano in "domande sociali"; sta a noi iniziare a comprenderne il linguaggio in maniera consapevole delle complessità che vi si celano. Vengono presi in considerazione elementi delle scienze naturali, caratterizzati da dati, fatti, numeri, delle scienze umanistiche, come elementi narrativi, immaginativi e delle scienze sociali, ossia realtà legate alle interrelazioni tra individui e gruppi.

La realtà sociale viene considerata come una realtà interattiva, dove non esistono verità assolute (come per la realtà naturale, dominata da leggi non create dall'uomo), è in continuo sviluppo e si esprime nel contesto della relazione tra l'"io" e la "Comunità": da un lato si ha il dominio del mondo interiore dell'individuo e dall'altro il dominio della realtà sociale. Le organizzazioni vengono considerate giocare un ruolo dominante nella

---

<sup>22</sup> Per approfondimenti vedi paper di Adriaan Bekman, *The methodology of evidential*, Scientific Magazine M&O, NL, 2004.

nostra realtà sociale, anche in relazione a come Druker le ha definite, “luoghi che creano la nostra moderna vita sociale e cultura”. Nell’interazione tra individui che vivono in una realtà organizzata si può sviluppare l’osservazione interattiva della creazione di una comune esperienza di realtà, di attribuzione di significati, di presa di iniziative ed azioni, ed in ciò si manifestano aspetti morali. Lievegoed mostra come la domanda sociale prende vita nell’interiorità degli individui.

La realtà organizzata, a differenza di quella naturale è totalmente creata dall’uomo; l’organizzazione viene considerata come l’ultima creazione dell’uomo della quale dobbiamo iniziare a decifrare il linguaggio e gli elementi essenziali che attengono anche alla costituzione dell’uomo.

Mentre la realtà naturale viene indagata con le metodologie sviluppate dalle scienze naturali, per la realtà sociale ci si deve rifare alle leggi che noi stessi usiamo nel crearla, e la metodologia dell’evidenza propone un’osservazione che integra varie componenti, al fine di orientare e realizzare un cambiamento, che si manifesterà in un nuovo rapporto “Io” e “Comunità”. L’integrazione di questi aspetti e la ri-valutazione dell’individuo come persona responsabile e consapevole nel processo di creazione della realtà è un elemento innovativo dell’approccio metodologico proposto.

Si riportano schematicamente le caratteristiche della metodologia dell’evidenza, che si rifanno ai vari aspetti della realtà necessari per lavorare nelle organizzazioni e favorirne il cambiamento.

### **1 - Ciclica e interattiva**

I processi e le situazioni si ripetono, manifestandosi in modo diverso nel tempo. La realtà sociale viene esplorata in modo ripetitivo, interagendo con chi è coinvolto dal processo specifico; si può arrivare al centro della domanda sociale tramite un processo di riflessione ed iniziativa, muovendo la domanda passo dopo passo.

### **2 - Longitudinale**

Gli eventi hanno luogo in sequenza e si possono analizzare guardando retrospettivamente in modo riflessivo, osservando la dinamica del processo; da questa osservazione si possono fare avere input interessanti per fare scelte future ed influenzare il processo.

### **3 - Biografica**

Considera le organizzazioni come organismi viventi create da esseri umani, che hanno una loro biografia; anche le organizzazioni di conseguenza hanno una biografia sulla quale si può intervenire facendo degli interventi per passare ad un più alto livello di coscienza con maggiori strumenti di gestione; si focalizza l’analisi sulla storia dell’organizzazione (biografia) ma anche su quella professionale degli individui, cercando di vederne le interconnessioni al fine di orientare il futuro considerando anche gli elementi soggettivi come forze in gioco per determinarlo.

### **4 - Fenomenologica**

Ci si rifà ai fatti osservabili; vengono evidenziati, ordinati, documentati e costituiscono dei punti di ancoraggio per la descrizione della realtà organizzata.

### **5 - Narrativa**

Si lavora con le persone dell’organizzazione collegate alla domanda di cambiamento,

suggerendo alle stesse la descrizione di eventi, aneddoti, situazioni conflittuali. Le immagini evocate evocano altre immagini, creando un dinamismo utile a valutare il prossimo passo concreto da fare.

## **6 - Sintomatologica**

Si focalizza l'attenzione su ciò che non è osservabile direttamente ma si manifesta come sintomi che nascondono realtà organizzate complesse nelle quali si manifesta la vita organizzata.

## **7 - Empirica**

Si verifica che le persone coinvolte considerino la domanda dell'organizzazione in un modo omogeneo, avendone osservato i fenomeni ed i sintomi collegati; si può poi concludere che la domanda giochi un ruolo importante e condiviso nell'organizzazione e quindi impostare il cambiamento.

Queste 7 caratteristiche si rifanno ai vari approcci delle scienze sociali, naturali ed umanistiche e vengono utilizzate in modo integrato per fare ricerca. Non si tratta di metodi complessi utilizzabili da soli specialisti, ma di una gestione precisa di aspetti caratterizzanti la realtà, per trovare il punto e la situazione adatti a fare degli interventi utili nel senso dello sviluppo. Le "evidenze" si manifestano quando si inizia ad agire, in quanto ci colleghiamo a degli eventi e persone in relazione a certe nostre convinzioni e questo fa da specchio alle evidenze: quando agiamo facciamo delle cose con certe intenzioni, ma ciò non significa che noi comprendiamo precisamente perché stiamo agendo. Tale consapevolezza è resa possibile da un lavoro di riflessione sistematica.

### *Applicazione della metodologia*

È un metodo di ricerca in processi di sviluppo organizzativo.

Per esempio qualcuno in una certa realtà organizzata esprime una domanda di cambiamento, la quale si mostra in frizioni, conflitti; tale domanda viene espressa in parole rispetto al contesto di riferimento e questo è l'inizio del processo di sviluppo.

Quando un individuo si prende la responsabilità di gestire la domanda ed inizia un processo di cambiamento e innovazione, si può iniziare ad utilizzare la metodologia dell'evidenza. La domanda inizia ad essere indagata: chi è collegato a tale domanda? È già emersa tale domanda nella biografia dell'organizzazione? Come vive tale domanda nella percezione delle persone coinvolte? Quanto tempo fa si era già manifestata tale domanda e cosa ci aspettiamo diventi nel futuro?

In un processo circolare la persona responsabile ricerca le persone che possono dire qualche cosa circa tale domanda: storie, riflessioni, memorie documentate, interpretazioni, giudizi; quanto seriamente e profondamente le persone sono state coinvolte dal problema, che tensioni ne sono derivate; la persona responsabile ricerca anche i fatti e dati che possano supportare o contraddire le storie raccolte. Attraverso l'osservazione concreta e l'analisi del materiale, inizia a prendere corpo il quadro della questione. Attraverso una verifica empirica di come le persone vedono la questione e la hanno vista in passato diventa chiaro se la cosa è rilevante per la comunità ed il suo ruolo nelle interazioni ed esperienze delle persone coinvolte. A questo punto la domanda può portare a delle azioni ed iniziative per identificare gli interventi necessari per muovere la situazione. Inizia quindi un processo di presa di coscienza e di presa di decisioni.

Per sperimentare la metodologia dell'evidenza si segue il seguente percorso, che è anche un percorso di apprendimento.

Ci sono tre passaggi:

1. esplorare la realtà sociale tramite la domanda
2. esplorare i processi di lavoro collegandovi la domanda
3. esplorare le "guide nascoste" connesse al mondo interiore delle persone che hanno dato vita alla domanda

I tre passaggi sono legati a dei particolari esercizi, che non si descrivono in questa sede (per approfondimenti, vedi paper citato nella nota 22).

Si tracciano di seguito solo alcuni elementi caratterizzanti.

### *L'indagine sulla domanda*

La domanda espressa viene indagata in modo da far prendere consapevolezza alla persona della realtà del problema alla base, aiutandola a scendere nella concretezza con immagini, esempi, in modo da guidarla nell'approfondimento del tema. Si può aiutare ad indagare elementi ciclici, biografici della domanda ed è necessaria una certa concentrazione in modo da non cadere mai nella tentazione di interpretare e voler capire cosa l'altro esprime: il punto è aiutare l'altro a capire la sua realtà, non farsela descrivere per capire noi stessi, né tanto meno offrire interpretazioni e soluzioni.

### *La modalità dell'ascolto attivo*

L'efficacia di questo approccio è fortemente collegata alla capacità del consulente/facilitatore di mettersi in una situazione di "ascolto attivo", privo di giudizi di valore e di interpretazioni personali e di promuoverlo nel lavoro di interazione specie per i proprietari di processo. Si tratta di creare uno spazio nel quale l'altro si possa esprimere al meglio.

Questa capacità si esercita a tre livelli dell'ascolto:

- il primo livello riguarda la comprensione di quello che la persona sta dicendo;
- il secondo livello la comprensione di ciò che la persona sta sentendo mentre esprime i contenuti;
- il terzo livello riguarda la capacità di comprendere gli elementi di volontà che si esprimono nel come la persona si sta esprimendo.

L'ascolto attivo quindi significa ascoltare non solo con il senso dell'udito, ma in modo molto più ampio, creando uno spazio scevro di giudizi e/o interpretazioni che permetta all'altro di esprimere la propria realtà in modo più compiuto possibile. Diventa essenziale ascoltare non solo quello che la persona dice, ma il modo in cui lo dice ed anche ciò che non dice. In tale tipo di ascolto si deve cercare di non cadere in effetti di distorsione legati alle nostre rappresentazioni della realtà, alla tendenza ad interpretare, a giudicare e ad indirizzare. Il rischio principale in cui si può incorrere ascoltando qualcuno è infatti quello di essere convinti di comprendere, mentre invece stiamo compiendo un'operazione di interpretazione, proiettando significati nostri sulla situazione e sulle parole dell'altra persona.

È utile riformulare la questione con modalità espressive verbali finalizzate a verificare la reale comprensione delle parole e dei sentimenti dell'interlocutore ("se ho ben capito, lei ha detto, etc."). Questo atteggiamento aiuta l'altro a chiarirsi, senza sentirsi giudicato o manipolato, favorendo la strutturazione di una relazione di fiducia.



### *Collegamento della domanda alla realtà concreta*

Dalla domanda si passa ad un pezzo di processo di lavoro dove tale domanda si è manifestata; il processo viene analizzato su tre livelli: fasi di attività/persone coinvolte/persona decisori e si descrive il panorama in modo da identificare, anche visivamente, su quali punti critici si manifesta il problema e dove si può fare un primo passo sperimentale di cambiamento. Non si tratta di un'analisi dettagliata, eccessivamente analitica, bensì per macro fasi in sequenza. Laddove si evidenzia un problema il dettaglio viene delineato alla presenza e con la partecipazione delle persone toccate dal processo; in sessioni della durata di circa 40 minuti viene poi deciso un passo concreto di miglioramento che verrà immediatamente sperimentato; su ciò si rifletterà in modo sistematico secondo dei ritmi fissati, coinvolgendo le persone toccate dal problema. Un proprietario del processo gestirà il tutto fino a miglioramento finale.

### *Le guide nascoste*

Il metodo consiste nel lavorare con un gruppo di persone che fa da specchio ad una portatrice di una domanda: la persona viene stimolata alla descrizione dei fatti concreti (visualizzazione del problema) senza interpretazioni e successivamente gli ascoltatori caratterizzano la descrizione fatta, in modo neutrale, senza introdurre giudizi personali di valore, con ciò che ha di più maggiormente colpiti. Questo favorisce l'acquisizione di consapevolezza, da parte del portatore della domanda, della sua modalità di interpretazione della realtà, attraverso un processo di "riconoscimento" nella caratterizzazione effettuata. Il passaggio successivo consiste nell'aiutare la formulazione di un "cambio di prospettiva" ed alla descrizione concreta di scenari futuri derivanti dal cambio effettuato, nonché a definire dei passi concreti per arrivare allo scenario descritto. Il processo di cambiamento individuale è innescato proprio dalla consapevolezza di personali modelli interpretativi che ostacolavano il cambiamento creando immobilismo; viene favorito il lavorare per suggerimenti per giungere ad un graduale "cambiamento di prospettiva personale".

### *Il coaching*

La gestione efficace dei colloqui con i clienti è uno degli elementi chiave del ruolo di consulente come facilitatore dello sviluppo; i colloqui sono spesso caratterizzati da una estrema difficoltà nel mantenimento dell'attenzione sulla focalizzazione del colloquio stesso, che rischia di perdere di consistenza, di tensione, di rimanere ad un eccessivo livello di astrazione e quindi "inconcludente" oppure di divagare su aspetti esclusivamente personali. Il metodo fornito suggerisce invece alcuni elementi fondamentali su cui mantenere l'attenzione sia durante la preparazione preliminare del colloquio (un colloquio deve essere "preparato" sia in termini di pianificazione e gestione del tempo, di ottimale collocazione spaziale e luogo in cui effettuare il colloquio, che di contenuti da affrontare ed obiettivi da raggiungere) sia nel corso del colloquio stesso.

Il punto di partenza, anche nel caso del coaching, deve essere la richiesta del cliente, la sua "domanda" che deve essere analizzata e resa concreta.

Il ruolo del consulente nel corso del colloquio di coaching è quello di aiutare il cliente a costruire un ponte tra la sua richiesta iniziale e la sua immagine del futuro, fissando un arco temporale per concretizzare la sua visione.

## **4 La seconda fase: riflessioni metodologiche ed elaborazione di linee di intervento innovative per le organizzazioni italiane**

### ***4.1 Punti di concordanza tra l'approccio Olivetti e quello NPI***

L'elemento che accomuna il lavoro di Adriano Olivetti e di Bernard Lievegoed è sicuramente l'ottica evolutiva dell'organizzazione in relazione alle persone che la creano.

Olivetti creava e favoriva la crescita professionale e culturale delle persone considerando, come Lievegoed, il lavoro un'esperienza sociale, oltre che una fonte di reddito.

Lievegoed parla delle fasi dell'organizzazione ed Olivetti traghetta la sua azienda, passando velocemente nella seconda fase e sforzandosi subito di sviluppare la terza fase, integrando l'elemento sociale in quello dell'organizzazione scientifica del lavoro.

Li accomuna anche il considerare l'handicap fisico-psichico come elemento a cui guardare in un'ottica di sviluppo: Olivetti creò un centro di riqualificazione per handicappati, cercando di inserire tali persone poi nella normale attività aziendale e Lievegoed fondò una clinica psichiatrica per bambini con handicap prima di fondare NPI, oltre ad approfondire le fasi della vita dell'uomo<sup>23</sup>, da cui ha tratto anche interessanti spunti per le politiche del personale.

Anche il concetto di creazione di comunità caratterizza fortemente le due esperienze, nell'ottica di considerare una comunità interna che si pone al servizio di una esterna, per creare un valore aggiunto sociale: quest'idea domina ed orienta lo sviluppo in entrambi.

Le due esperienze mostrano la necessità di entrare in un'ottica sperimentale del cambiamento, prima di estenderlo all'intera organizzazione, dove nel valutare l'efficacia dello stesso si coinvolgono le persone che dovranno realizzarlo. La riflessione sulle iniziative prese in un contesto sociale, si pone quindi come un interessante elemento di apprendimento dall'esperienza: le persone sono chiamate ad avere comportamenti meno "istintivi", ma ad apprendere dalla loro stessa realtà, realizzando quell'aspetto dell'imparare ad imparare sociale o learning organisation, concetti che erano un patrimonio dell'esperienza Olivetti e dell'approccio di Lievegoed molto prima di diventare una moda. Entrambi gli approcci si rifanno alle action science ed all'action research.

Emerge da entrambi gli approcci la necessità di creare una leadership che non pensi solo alla gestione ma soprattutto allo sviluppo, in un'ottica di grande dinamismo interno, creando movimento nei ruoli e frequenti opportunità di crescita professionale.

La figura del consulente in tal senso non si pone come quella dell'"esperto risolutore" ma del facilitatore del processo di trasformazione, che aiuta i manager ad identificare e sostenere gli elementi chiave del cambiamento, con il coinvolgimento delle persone. In Olivetti tale ruolo era assegnato a gruppi di culture diverse chiamati ad agire per comporre un'immagine dell'organizzazione in modo ricco, non riduttivo, che si avvicinasse alle varie realtà umane e professionali presenti nell'azienda; dopo la morte di Adriano, il progressivo abbandono di tale quadro di riferimento, che aveva portato un incredibile sviluppo e motivazione/coinvolgimento interno è stata l'inizio di un progressivo declino dell'azienda.

---

<sup>23</sup> *Le età evolutive dall'infanzia alla maggiore età* Bernard Lievegoed, Ed. Natura e Cultura.

Per concludere si riportano due domande riguardanti il senso dell'organizzazione, che caratterizzano il percorso di Adriano Olivetti e quello di NPI.

Adriano Olivetti:

*“Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi fini semplicemente nell'indice dei profitti o non c'è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?”*

Adriaan Bekman:

*“l'organizzazione è una comunità in cui le persone vivono la loro esistenza oppure la comunità è un'organizzazione che costituisce solo un mezzo per ottenere un fine?”.*

#### **4.2 Contributo di Francesco Novara alla seconda fase del progetto-intervento**

##### **Le ragioni del Progetto**

Le rassegne sugli esiti dei programmi di Business Process Reengineering, Lean Organization, Total Quality Management, Empowerment e altre forme di intervento nelle organizzazioni sono scoraggianti: le rassegne condotte in America, nel Regno Unito e nel nostro continente concordano nel rilevare che in tre quarti dei casi i programmi si arenano presto o non approdano agli esiti sperati. (E fusioni, acquisizioni, iniziative di esternalizzazione risultano assai spesso molto problematiche o deludenti).

Si ritiene di potersi aggiornare o uscire dalle difficoltà “sposando” con leggerezza teorie e politiche nuove (anche se da anni gli interventi di Action Science segnalano le contraddizioni tra “espoused theories” sterilizzate e “theories-in-use” perseveranti). O peggio, si cambia di abito, di etichetta seguendo, come constata Christophe Dejours, “le ondate di forme di organizzazione del lavoro, di management, di gestione che si succedono a ritmo crescente... La spiegazione dei vantaggi e la giustificazione del mutamento introdotto sono, a tutti i livelli dell'organizzazione, ardue. Molto spesso queste riforme sono ispirate da consiglieri, studi di consulenza o anche studiosi e docenti universitari”. Dejours osserva come costoro avallino un'opera di “formattazione pragmatica” di cui si incaricano servizi interni alle organizzazioni e che approda per lo più ad una semplificazione ingannevole.

Questa usanza ha una tradizione pervicace, e lo attesta proprio la storia dei programmi di miglioramento della qualità, i quali propongono diffusamente - al di là degli involucri retorici - strumenti come liste di dati da “processare”: palliativi, non strumenti di conoscenza dei processi e comportamenti lavorativi nei quali formare una coscienza e motivazione professionale<sup>24</sup>. Ma questi programmi sulla qualità camminano su una strada

---

<sup>24</sup> Nel 1990 uno studio del Reliability Analysis Center del Defense Information Analysis Center statunitense riscontrava che “the biggest mistake usually made when organizations implement TQM is their under-estimation of the cultural changes that must occur and the time required to accomplish these changes. The usual view is that all that is required is the use of a few control charts, with little effort made to change the actual culture of the organization”. Lo studio rileva le difficoltà - nelle iniziative di Total Quality Management - di attenersi al principio di Deming per cui “l'azione del management dovrebbe essere focalizzata sul miglioramento dei processi invece di essere focalizzata sul miglioramento dei risultati”. E richiama i “deadly management diseases” secondo Deming: “a) emphasis on short-term profits; b) evaluation of performance, merit rating, or annual review of performance; c) mobility of management; d) running an organization on visible figures alone”. Anche J. H. Harrington ha osservato i comportamenti manageriali responsabili dei

già battuta da altre contraffazioni. Così ad esempio Deming, nel proporre il Total Quality Management, annoverava molte applicazioni del Management by Objectives fra i “responsabili del declino americano” poiché “mettevano a cottimo i manager” su obiettivi a breve termine (oltretutto difficili a misurare realisticamente) danneggiando l’azienda nel lungo periodo: ciò a causa di una visuale riduzionistica ed economicistica della motivazione lavorativa, fatta dipendere essenzialmente dalla retribuzione (malgrado la diffusione dei testi di Maslow e di Herzberg). Ma più applicazioni di Total Quality Management debuttarono - contro quanto proponevano lo stesso Deming e Juran - con reboanti proclami “politici” del top management, e consulenti “esperti” insegnavano l’uso di strumenti di analisi dei difetti e di elaborazione di proposte in ambienti di lavoro esecutivo cloroformizzati da una lunga prescrittività tayloristica. Si replicava così lo scenario offerto negli anni ‘70 da trasformazioni dell’organizzazione del lavoro in più Paesi: accanto ad esempi di riuscita eccellente si erano viste realizzazioni abortive in imprese con tradizione di potere autoritario e di relazioni sindacali conflittuali. In anni recenti, di leadership trasformativa (in angloitaliano “trasformazionale”) si è parlato correttamente in esempi luminosi; ma di essa si è anche parlato retoricamente in ambienti dove il management era gestito in stile militare o - peggio - secondo antagonistiche “cordate” di potere (se non coniugando i due modi). E oggi a volte si vogliono individuare le “competenze” conversando con il management invece di fondarsi su un’analisi dei ruoli reali e dei risultati del lavoro condotta insieme ai lavoratori.

Le contraffazioni sono spesso dovute ai consulenti singoli o associati che propongono i loro interventi: “in primis” grandi (e costose) società di consulenza “all over the world”, che trasferiscono modelli generalizzati da un’impresa all’altra e che non prendono in considerazione il sapere inerente alle esperienze storiche e attuali di coloro - dirigenti intermedi inclusi - che vivono in un’organizzazione. Quando, cioè spesso, la consulenza opera in questo modo, propone modelli “decontestualizzati” dalle situazioni peculiari delle singole imprese. Queste proposte questi rischiano di entrare in collisione con comportamenti, regole applicative e consuetudini interattive di cui ignorano il senso, e quindi di riuscire sterili, se non fraintese e boicottate. I loro progetti d’intervento sono superficiali e più o meno standardizzati (ne forniscono esempio ricorrente i “pacchetti” di formazione).

Insieme ai consulenti che estendono il raggio delle loro proposte “erga omnes”, e più di essi, sono responsabili di queste adulterazioni le Direzioni o Servizi (del Personale o delle Risorse Umane) che rivelano la loro mediocre professionalità: non dispongono di politiche e strumenti idonei ad una conoscenza attenta e costante delle situazioni aziendali ed un conseguente governo di queste. Perciò delegano ai consulenti interventi non intonati alla realtà della propria organizzazione e dei quali è arduo valutare gli effetti (che, se inutili, risultano non neutri ma dannosi).

Ma, fondamentalmente, è responsabile di questo vuoto il top management dell’istituzione quando, invece di assicurarsi tramite i Servizi del Personale un’assidua ed efficace e verificabile messa in valore delle risorse professionali, accetta che questi Servizi

---

fallimenti delle iniziative di TQM: “management misused it; management didn’t participate in it; management feels that the employee, not management, is the problem; management is unwilling to make a long-term commitment; management does not make it part of the business activity”. Il miglioramento della qualità richiede un “predominantly participative and interdisciplinary problem-solving and decision-making based on substantive data” e un largo “employee involvement” “in compiti di gruppo: “Teams are the device used to assure communication and cooperation between management and the rest of the employees”.

giustificano la loro esistenza incompetente esibendo i budget delle spese diligentemente decise per interventi surrogate di consulenti. Il che fa ritenere l'Alta Direzione distante e poco interessata alla situazione lavorativa delle persone (dalla quale pure dipende l'efficacia del loro contributo)<sup>25</sup>. Tutto ciò continua mentre sempre più - affermava già anni fa Peter Drucker in un'intervista di vasta eco - chi dirige deve conoscere le persone perché "non si governa più una forza lavoro: si guidano individui".

È questa cecità dell'organizzazione rispetto a se stessa, e la visuale ridotta propria di ciascuna delle componenti, che rende difficile elaborare informazioni obiettive, stabilire realistici elementi di confronto tra i diversi modi di vedere legati alle competenze funzionali, alle mentalità professionali, ai ruoli lavorativi: è arduo per il vertice dell'organizzazione porsi come sintesi realistica di ciò che la specializzazione e la gerarchizzazione separano. Ne conseguono le difese degli spazi di potere, delle prerogative di prestigio. Non si espone la propria identità ai rischi del cambiamento, tanto più se questo investe consuetudini radicate in un terreno di norme accettate, valori espressi, ideologie implicite. Ciò rende illusorio il proporsi di cambiare questi atteggiamenti limitandosi all'indottrinamento d'aula, anche quando esso si affida meno a formulazioni stereotipate e assertive e riesce più dialogico e comunicativo: è utile a orientare, insufficiente a cambiare. In una lunga intervista a R. Gibson, Peter Senge espone diffusamente come ha osservato lo stress del cambiamento<sup>26</sup>.

Le parole colloquiali di Senge si intonano a quelle - formulate su un registro molto più impegnato - di Flores e Ludlow, che richiamano l'impostazione heideggeriana dell' "essere gettati" nel mondo. Quando il mondo dell'esperienza è stabilizzato, abitudinario, controllabile, è vissuto come "trasparente", "ovvio", e "va da sé", è "naturale". Quando invece subisce una destabilizzazione, una "frattura", è vissuto come lacerato, "opaco", difficile da comprendere e controllare, e ci impone di ridefinirlo e di ridefinire il nostro modo di esserci e di impegnarci in esso. E il senso, il progetto del nostro situarci e scegliere è limitato al campo delle nostre possibilità di comprensione "qui e ora": queste possibilità non ricoprono tutto l'arco delle "alternative logiche" che un analista distaccato può descrivere; le nostre possibilità reali sono gli eventi che ci vengono in mente nelle situazioni cui apparteniamo e che col nostro esserci interveniamo a creare. Esse sono le possibilità "aperte": altre, seppure logiche, ci sono "chiuso".

Ma proprio tale "frattura" può motivare a superare la lacerazione facendo fronte alle domande della realtà e, in questa esperienza, a generare "nuova conoscenza" e "nuovi orizzonti progettuali".

---

<sup>25</sup> Perciò - osservava Silvano Del Lungo - istituzioni ed aziende, incapaci di dotarsi di una rappresentazione reale dell'organizzazione, chiedono interventi frammentari, su temi isolati dal contesto della realtà lavorativa, inficiandone i risultati.

<sup>26</sup> Secondo Senge, alle pressioni del cambiamento in atto nel mondo i manager rispondono nel modo tipico delle persone sotto stress: "Tendono a mettere in atto i loro comportamenti più primitivi...la paranoia del controllo, la mania dell'urgenza, la corsa a stringere i tempi e a ridurre i costi...In un ambiente organizzativo basato sulla logica del 'comando e controllo'...la parvenza di controllo è un po' come una droga". Ma "uscire da questa impostazione, e trovarsi in un ambiente dominato dalla sincerità e dal realismo, fa trovare perduti". E "il dato comune di questi tempi alla maggior parte delle grandi aziende è la straordinaria ansia al vertice". Perciò i "top managers", i quali "sentono dire che devono dare spazio ai collaboratori, e che devono delegare le decisioni... delegano per un po', ma alla prima difficoltà tornano ad accentrare tutto. Sono terrorizzati all'idea di non avere più potere". Quindi "ci si dovrebbe preoccupare di più dello stress del 'top management': finché non lo si metterà sotto controllo, lo stress dei sottoposti non diminuirà mai". Senge richiama anche l'osservazione di Edgar Schein che "la maggioranza dei 'top executives' ha poca familiarità coi temi dell'evoluzione culturale. Questo lavoro richiede pazienza, riflessione e la volontà di trovare un nuovo equilibrio tra orientamento ai risultati e orientamento ai processi. Perciò non ci mette le mani".

Quando un'organizzazione è così disfunzionale da rischiare la sopravvivenza (perché ormai disadatta al mondo esterno e disintegrabile all'interno), come può avvenire ad aziende "decotte" e ad istituzioni impantanate in una burocraticità assurda, la trasformazione è ardua.

È illusorio per coloro che vi lavorano presumere di disincagliarsi con una frettolosa dichiarazione di intenti, senza "riconoscersi" nel passato: essi sono tenuti a rispettare e confermare quanto di valido sosteneva l'esistenza dell'organizzazione; ma non possono omettere di confrontarsi col modo in cui hanno generato la condizione dalla quale devono uscire, di ravvisare l'origine e la natura dei problemi da trattare e risolvere. Un ricordo superficiale, sfuggente, negligente, è proclive a ricadere in un oblio che ottunde il giudizio<sup>27</sup>, appiattisce il presente schiacciandolo sul passato e invischiandolo in esso, concede alla propensione a difendersi e ingannarsi: ciò assolvendosi con indulgenza, alleggerendo gli errori e le responsabilità garantendosi l'impunità, preservando quindi l'autoimmagine da giudizi ingrati. Ma la rimozione del passato ne fa persistere il gravame paralizzante. Da questo gravame può liberare solo una memoria critica che accetta una retrospettiva anche penosa e - "elaborando il lutto" - fa nascere una condizione in cui si progetta un modo nuovo di essere e fare.

### ***Il processo di cambiamento***

Dalle correzioni alle trasformazioni

Le situazioni di cambiamento si collocano su una scala di intensità, e di correlata problematicità.

A) Un primo livello di cambiamento, "incrementale", concerne l'introduzione di procedure o strumenti necessari per una maggior efficienza lavorativa, in ambiti circoscritti di un'organizzazione, senza ridefinire le interazioni organizzative consolidate.

B) In un secondo livello si considerano le iniziative di cambiamento pianificato ("planned change") come è avvenuto con l'introduzione del Management by Objectives e in seguito con la Lean Organization, il Total Quality Management il Business Process Reengineering e altre proposte.

Queste iniziative presentano in genere un approccio razionale, che intende assicurare - mediante un ordine sequenziale di obiettivi e strategie, di piani e programmi - un cambiamento lineare in una prospettiva predefinita, e quindi il passaggio senza disordini da uno stato di equilibrio ad un altro già prefigurato. Il "top management" dovrebbe guidarlo con decisioni chiaramente formalizzate, ben giustificate tecnicamente ed economicamente. Il cambiamento pianificato ha avuto esiti diversi. Quando si è svolto in un campo di situazioni prevedibili e di problemi non ambigui, in ambiti controllabili, l'intento è riuscito. Quando ha investito, oltre che assetti strutturali, aspetti culturali e sistemi di potere - implicando un vasto raggio di persone su più strati - ha incontrato gravi difficoltà, ha avuto svolgimenti accidentati, esiti parziali o precari, o insuccessi (a volte con fallimenti "a cascata", viepiù frustranti, di un tentativo dopo l'altro).

C) A un terzo livello il cambiamento si è mosso deliberatamente in modo euristico,

---

<sup>27</sup> "Io ho fatto questo" dice la mia memoria'. 'Io non posso aver fatto questo' dice il mio orgoglio e resta irremovibile. Alla fine, è la memoria ad arrendersi" (F. Nietzsche, *Al di là del bene e del male*).

secondo un'intenzione definita ma in un orientamento probabilistico, considerando più prospettive ma affrontando problemi familiari. Questa disponibilità aperta e sperimentale - propria di esperienze di Organization Development - ha avuto successo in ambienti ben riconoscibili e controllabili.

D) Un ulteriore livello di cambiamento affronta situazioni più complesse, dove l'ambiente ha condizioni di "turbolenza" e si incontrano anche problemi inediti, dei quali non si ha esperienza: non si possono prevedere con chiarezza le strutture e i processi, le modalità operative, le competenze professionali, le attese di comportamento.

L'introduzione di prodotti e servizi innovativi, la ristrutturazione estesa in "network", lo snellimento e la deverticalizzazione in corpi organizzativi di grandi dimensioni, l'allargamento a sedi multinazionali, gli ampi decentramenti, le acquisizioni e le fusioni, le privatizzazioni e le ibridazioni fra pubblico e privato, la transizione ad attività e strutture "knowledge intensive" e a team interprofessionali, lo sviluppo intensivo di comunicazioni telematiche: tante probabili occasioni di "transizione discontinua", in metafora biologica, o di "orlo del caos" secondo la fisica.

A questo livello il cambiamento può essere trasformazione, nuovo ordine che l'organizzazione genera interagendo con altre organizzazioni in un ambiente in movimento: essa riceve forma dall'ambiente e contribuisce a formarlo, in una vicenda di sviluppo interdipendente. È probabile che periodi di stabilità e consolidamento si alternino con periodi d'instabilità: in questi l'organizzazione efficace trova spazio aperto, invito ad evolvere, sfida alla creatività.

L'organizzazione apprende, condividendo intenzioni e valori, e si mantiene integra mentre muove in esperienze nuove e impreviste.

### ***Il condizionamento culturale***

I cambiamenti di un'organizzazione umana hanno caratteri ben diversi da quelli del mondo fisico e delle strutture biologiche (B.C.J. Lievegoed ne ha tracciato confronti illuminanti).

L'organizzazione lavorativa è stata a lungo stravolta nella metafora della macchina (tributaria - data l'epoca in cui l'ha adottata lo Scientific Management - del modello deterministico della meccanica classica). In seguito, negli anni del New Deal, le Human Relations l'hanno compressa nella metafora dell'organismo biologico, nel quale ogni parte vive e si comporta in funzione del tutto. Infine si è ravvisata la sua natura di artefatto culturale, creato dalle intenzioni e dalle azioni dei soggetti individuali e collettivi che entrano a farne parte.

Una pluralità di discipline (l'etnometodologia, l'antropologia ermeneutica, la sociologia qualitativa, la fenomenologia, l'interazionismo simbolico) hanno studiato l'organizzazione come cultura, in quanto sistema di significati che conferisce un senso unitario agli aspetti formali e informali e si esprime in forme, categorie, termini, immagini. In essa i comportamenti si attengono a norme ispirate a valori condivisi (ossia ad assunti che, per la loro durata efficace nell'assicurare l'adattamento esterno e l'integrazione interna, sono stati profondamente interiorizzati e sono divenuti inconsapevoli, ovvii, difficilmente discutibili e modificabili).

Le organizzazioni che non hanno consistenza culturale sono soprattutto quelle che hanno una storia di insuccessi, che sono vissute in modo precario e instabile. Un mutamento dell'ambiente le può travolgere.

Invece le culture organizzative consolidate da una storia di successi possono diventare insensibili e refrattarie ai cambiamenti richiesti dall'ambiente. Possono resistere con dannosa arroganza, come attestano le vicissitudini di imprese che si sono arroccate invano su prodotti e servizi obsoleti.

Una combinazione letale - rileva Kotter - si produce nell'organizzazione dove resistono al cambiamento una cultura forte e dirigenti di mentalità ristrettamente analitica, incapaci di percezione e visione strategica.

Imprese dirette da manager "preoccupati di se stessi", e con ambienti interni frantumati da atteggiamenti corporativi, non hanno volto culturale e sono esposte a facile declino.

Altri aspetti importanti, come la dispersione territoriale, ostacolano la condivisione di una cultura e la coerenza di atteggiamenti e comportamenti.

### ***Le remore: dalla "gabbia di ferro" alle disfunzioni patogene***

Nel dibattito sulla postmodernità si richiama spesso il "monito pessimistico" di Max Weber (1961) sull'illusione della ragione illuministica: la "razionalità formale" - anziché contribuire alla realizzazione della libertà universale - ha condotto alla "gabbia di ferro" dell'organizzazione tecnico - burocratica che imprigiona la vita degli uomini. In un passo di un discorso riportato da J. P. Mayer, l'ultimo Weber asseriva:

È spaventoso pensare che un giorno il mondo potrebbe essere pieno di queste piccole rotelle, piccoli uomini avvinghiati a basse mansioni e che fanno di tutto per ottenerne di più elevate...Questa fissazione per la burocrazia è tale da spingere alla disperazione.

Così appariva a Max Weber l'opera della tecno - burocrazia gestita da "specialisti senz'anima" in organizzazioni pubbliche e private: "incontrastabile" e "infrangibile", forgiatrice del "destino dei nostri tempi", realizzatrice del "nichilismo della modernità".

Dello stesso segno le osservazioni di Georg Simmel (1984): il carattere personale dei rapporti scompare nell'anonimato delle funzioni. Nel lavoro non si è personalità individuale ma esecutore di una prestazione impersonale oggettivamente assegnata. Il potere - anche oppressivo - di chi domina scompare nella subordinazione come imperativo tecnico - oggettivo impersonale. La dipendenza è "organizzativa", esterna. Il dominio diviene esigenza tecnica, non disonorevole, di subordinazione alla gerarchia.

Tutto ciò stava avvenendo - spiega Weber - perché "la peculiarità della cultura moderna, e in modo particolare del suo fondamento tecnico ed economico, esige l'assoluta calcolabilità dei risultati" ad opera di una "razionalità formale" dedicata esclusivamente ai mezzi, poiché "lo scopo è dato come qualcosa che non merita alcuna spiegazione". Weber constata nel "de-incantamento del mondo" l'inesorabile declino della "razionalità sostanziale" (che "non può venir misurata soltanto in termini di calcolo formale, ma implica anche una relazione con valori assoluti oppure con il contenuto dei fini particolari verso i quali è orientata"). I sistemi di convinzioni che legittimano l'attività e il successo - commenta S. R. Clegg - "non sarebbero più stati necessari per sostenere la razionalità tecnica della vita contemporanea".

Come noto, Weber definiva una serie di quindici processi (fra i quali gerarchizzazione, stratificazione, formalizzazione, standardizzazione, centralizzazione, spersonalizzazione) che si compongono a configurare variamente il complesso di gabbie di ferro di questo mondo. In seguito, gli studiosi di Aston rilevarono l'importanza della dimensione delle organizzazioni nel determinare i caratteri delle strutture, mentre i ricercatori del gruppo della Woodward diedero evidenza alla concomitante importanza della tecnologia,



concludendo che alla tecno - burocrazia “there is no alternative”.

Ma i modelli di organizzazione che ne conseguono hanno rivelato più disfunzioni: l'impossibilità di identificare gli standard di efficienza tecnica con l'efficienza organizzativa globale; il carattere illusorio - su cui ha insistito Merton - dell'affidabilità delle regole e della possibilità d'imporle senza generare rigidità interne ed esterne, insieme all'illusoria fiducia di realizzare al meglio i fini organizzativi mediante la somma di adempimenti procedurali; l'inettitudine della “machine theory” a studiare la complessità della struttura e del funzionamento organizzativo, data la sua “scarsa attenzione per i sottosistemi con le loro dinamiche differenziali e il loro peculiare processo d'interscambio entro l'organizzazione” (Katz e Kahn); l'erroneo concepire la realtà organizzativa come una disposizione rigida, statica, di parti, anziché come un processo dinamico che preserva strutture di relazioni mediante adattamenti continui, in rapporto al “carattere condizionale e non prefissato nelle attività” (March e Simon). Soprattutto, in queste “gabbie di ferro” l'uomo è considerato un meccanismo elementare attivato dall'impulso al tornaconto economico individuale.

Se l'organizzazione non è in grado di rispondere adeguatamente - mantenendo la propria coesione - a condizioni ambientali che mutano, può incorrere in una crisi difficilmente superabile.

Il confronto fra organizzazioni “sane”, organizzazioni in grave disagio psicologico o “nevrotiche”, organizzazioni in declino irreversibile (simile alle condizioni “psicotiche” dell'individuo) è stato condotto da Merry e Brown (1987) sulla scorta di criteri ben definiti. Questi consentono di connotare come segue le organizzazioni “in neurosi”:

- gli scopi, i valori, le norme: non esistono fini, valori e norme condivisi, impegni convergenti. Non sono ben identificati e ordinati secondo priorità i bisogni; di conseguenza non si discrimina - nello scambio con l'ambiente - quanto si deve prendere e dare da quanto è inutile e può risultare dannoso.
- Il funzionamento: è inefficace e inefficiente, in conseguenza della disgregazione interna e dello scaduto controllo dell'ambiente: vi è incapacità di pianificazione a lungo respiro, disordine nelle allocazioni decisionali, inettitudine a soluzioni tempestive e innovative, dispersione delle energie in rimedi dell'ultimo momento.
- Le comunicazioni: sono ristrette, inadeguate. Le informazioni di feedback mancano. Vi è diffidenza e conflittualità anche distruttiva tra i settori. Le comunicazioni verso l'alto management sono filtrate e reticenti, e consentono scarsa conoscenza e controllo dell'andamento interno e degli scambi con l'esterno.
- Il clima organizzativo: basso morale, frustrazione. Passività. Abbandono dell'organizzazione da parte di persone valide, amara rassegnazione a rimanere per chi non ha alternative, socializzazione disagiata dei nuovi assunti.
- L'immagine interna dell'organizzazione: a seguito di tentativi non riusciti, si può diffondere un senso d'impotenza e di fallimento inevitabile (failure script). “L'autoimmagine di fallimento costruisce una realtà che la rispecchia” (Berger e Luckmann).
- Gli sviluppi prevedibili: vi può essere uno stadio di difficile “nevrotico” equilibrio (steady state) che, malgrado il cattivo funzionamento di parti dell'organizzazione, è mantenuto da un sufficiente livello di leadership, comunicazione, attivazione. Se infine i problemi vengono affrontati efficacemente, la situazione è reversibile e si recupera funzionalità e benessere. Se invece non si risolvono, si entra nello state of

decline: le risorse di ogni natura si deteriorano, l'ambiente sfugge al controllo. Sono probabili ricorrenti e aggravati periodi di crisi connessi a difficoltà cicliche o ad eventi critici, per i quali si tentano rimedi precari e spesso illusori, che non arrestano la disgregazione.

L'incapacità di cambiare risulta dipendere (secondo larga convergenza di studi e osservazioni) da alcune cause fondamentali e spesso interagenti:

- la rigidità della leadership: la leadership appare qui ancorata ad un'ideologia sorpassata o a regole burocratiche invecchiate, oppure è una leadership francamente nevrotica che crea un clima nevrotico;
- i conflitti nell'organizzazione: possono insorgere e aggravarsi in più luoghi: tra manager di alto livello, tra settori, tra livelli.
- la paura di una necessaria sostituzione del paradigma organizzativo: questa paura può bloccare l'organizzazione tra l'inadeguatezza del presente e l'ansietà di dover cambiare. Ad esempio, dover ridefinire i rapporti con l'ambiente e ristrutturarsi di conseguenza, o dover cambiare i prodotti o i processi produttivi. Ciò è analogo a quanto avviene, per i cambiamenti di indirizzo ideologico e di struttura, nei partiti politici e financo nelle istituzioni religiose.

Secondo Levinson (1973) "quando un'organizzazione è sorda, quando ha difficoltà a percepire le informazioni esterne e interne, è molto difficile renderla realistica e sana".

Quando tale organizzazione non può risparmiarsi di vedere risultati negativi, di constatare crisi e fallimenti, essa risponde "meno che può": gli interventi che adotta sono insufficienti, ma consentono di conservare lo "status quo"; essa avverte difficoltà simili a quelle che ostacolano - su un piano ben più vasto - le stesse riforme sociali, politiche, istituzionali vitali per un paese in crisi.

Si giunge a puntellare, in malafede, la facciata che nasconde un edificio malsano. O, in buona fede, si persevera in un tipico autoinganno nevrotico, seguendo strategie velleitarie che hanno i caratteri dell'"assorbimento nevrotico" in un futuro che dovrebbe liberare dai problemi del presente: utopia fantastica, espressa ad esempio nei miti dell'espansione e della diversificazione in aziende che sono in irreparabile declino.

L'equilibrio complessivo di un sistema richiede l'equilibratura congiunta di sottosistemi i quali, lasciati ciascuno a sé, tenderebbero a livelli diversi e peculiari di equilibrio che potrebbero disturbarsi reciprocamente, come rilevava Litterer (1973). Il sistema centrale di controllo ha bisogno di feedback multidirezionali che gli consentano l'azione di mantenimento dell'equilibrio complessivo. Ma in un'organizzazione malsana operano meccanismi di difesa dallo stress per cui - anche a livello di sottosistemi - si distorcono le percezioni fastidiose, si sottovalutano le informazioni negative, le si interpreta come insignificanti. E si filtrano le informazioni trasmettendo ai sistemi superiori solo ciò che fornisce loro un'immagine rassicurante (soprattutto quando se ne temono - in caso diverso - decisioni a proprio sfavore). In tal modo i sistemi centrali di controllo non sono informati quando variabili essenziali (costi, qualità dei prodotti o dei servizi, soddisfazione della clientela o dell'utenza, motivazione del personale, tensioni tra i settori) sono uscite dai limiti critici di equilibrio: non possono né mantenere efficace il presente né elaborare e cambiare le strategie o le strutture. L'alta direzione perde la possibilità di giudizio complessivo, di valutazione differenziale, quindi la libertà di scelta e decisione efficace. Ma in organizzazioni malsane possono essere proprio i sistemi centrali di controllo - le alte direzioni - che "bloccano la consapevolezza dei bisogni".

Altre volte sono primariamente i valori disfunzionali che compromettono l'integrità dell'impresa. Paul Solman e Thomas Friedman in *Life and Death of the Corporate Battlefield* (1983) imputano al genere d'insegnamento svolto in Business Schools una nefasta influenza sulla vita delle organizzazioni. Secondo questi autori vi si apprende per lo più a mirare a profitti a breve termine, evitando i rischi autenticamente imprenditoriali dello sviluppo - necessariamente a lungo termine - di prodotti e processi che assicurano la crescita dell'impresa.

Labier (1988) e colleghi constatano che vengono "premiati, rafforzati, incoraggiati" atteggiamenti di individui che hanno dentro di sé un intenso desiderio di potere e di gloria, una gran voglia di soggiogare e distruggere gli altri, una grande avidità di guadagni personali, che a poco a poco arrivano a dominarli in modo patologico pur rimanendo spesso a livello inconscio... Le loro passioni, pur essendo malsane, si dimostrano molto funzionali per la carriera, soprattutto se si tratta di persone intelligenti e competenti.

Comunque, le osservazioni sul lavoro manageriale confermano le cause dominanti di distress: gli obiettivi imposti, le urgenze degli impegni e le scadenze da rispettare, i rischi di obsolescenza delle competenze, la competizione esterna e anche interna alle imprese (ove ricorrono i comportamenti sleali, le rivalità tra gruppi di potere... (Peter Senge afferma: "Non ho mai trovato nessuno che abbia detto che la sua azienda non è piena di intrighi politici, di giochi di potere e di opportunismi").

Per Kets de Vries e Miller (1992) i sintomi di disagio delle organizzazioni si integrano in una "sindrome" patologica che ne definisce lo "stile nevrotico", confrontabile con un tipo di nevrosi individuale. Lo "stile nevrotico" - come quello sano - di un'organizzazione permea le decisioni su strategia e struttura, condiziona le relazioni interne e l'adattamento all'ambiente. Gli "stili nevrotici" riscontrati connotano differenzialmente un'organizzazione come paranoide, compulsiva, drammatica, depressiva, schizoide. Questi quadri tipici appaiono configurazioni ("Gestalten") che integrano fenomeni organizzativi e psicodinamici, fra i quali è di gran rilievo la personalità di chi detiene il potere di sintesi, orientamento, comando. Quando si ravvisa un importante tratto proprio di una configurazione, si è orientati nell'approccio ai tratti complementari: si possono quindi formulare ipotesi - ovviamente da verificare con cura - sulla patogenesi di una condizione organizzativa che appare "nevrotica".

Alla perdita di contatto con la realtà e alla rappresentazione illusoria della situazione si accompagnano processi regressivi nei gruppi, descritti da Bion, e confusione nelle relazioni.

Come detto, da uno steady state di equilibrio nevrotico si può entrare in uno state of decline ma anche - confrontandosi seriamente con i problemi - avviare un processo di recupero di "salute organizzativa", ossia di efficacia operativa e di benessere.

### ***La consulenza all'organizzazione***

Principi e approcci operativi consonanti si riscontrano in studi e interventi di varia provenienza, come - per attenersi a quelli condotti da istituzioni fra le più note - la serie che compare nel rapporto "Changing Images of Man" dello Stanford Research Institute, i molti documenti del Mental Research Institute di Palo Alto e del Tavistock, gli studi del movimento della Quality of Working Life e quelli del CNRS francese, le ricerche multinazionali della European Foundation for the Improvement of Working Life.

La concretezza di più proposte e l'efficacia di più esperienze ha fatto risaltare l'inettitudine di forme d'intervento di lunga tradizione e tuttora presenti (Già Lievegoed ne aveva condotto un'illuminante disamina).

Fra di esse, la ricerca accademica ha mostrato come l'osservatore distaccato che raccoglie dati ai fini di un'elaborazione teorica difficilmente concorra a generare conoscenza nelle situazioni reali.

Anche i limiti della ricerca applicata si sono fatti evidenti: il suo modello, che applica impersonalmente tecniche razionali fornite da acquisizioni teoriche consolidate, appare utile solo nei suddetti cambiamenti di primo livello, di natura semplicemente "incrementale".

Ancor più sterile - quando la realtà da indagare include i comportamenti umani - risulta lo engineering approach studiato da Gouldner: il consulente, tecnico o economico o gestionale, analizza con i suoi strumenti i problemi, poi propone all'istituzione la soluzione. Dalla resistenza del corpo dell'organizzazione ad accettarla il consulente ricercatore "non si ritiene riguardato". Questo approccio è denominato da Miles exclusive strategy, in quanto esclude una corresponsabilità del consulente nell'organizzazione dove svolge la ricerca. La sua collaborazione è un "processo meccanico": il consulente propone soluzioni "razionali" che il cliente dovrebbe accogliere e introdurre. Ma si constata diffusamente che tali soluzioni sono astratte e riduttive e quindi mal utilizzabili.

Ma difficilmente riscontrabile è l'utilità di molti interventi direttamente rivolti alle persone: da quelli che si etichettavano Relazioni Umane a quelli variamente denominati nel quadro della Dinamica di Gruppo. I corsi e seminari di formazione si svolgono fuori dell'ambiente di lavoro. Le persone dovrebbero riconoscere i moventi sottesi ai loro comportamenti in quell'ambiente ascoltando le lezioni d'aula, esercitandosi in "problem solving" o in eventi di gruppo, esponendosi al "sensitivity training". L'intervento formativo non ha seguito e verifica nelle situazioni reali di lavoro, nelle quali nulla è cambiato ed è ben improbabile che qualcosa cambi.

Invece nel clinical approach descritto da Gouldner "lo stato del problema dev'essere riformulato in rapporto con il cliente; la resistenza è inevitabile, la sua origine deve essere compresa e il cliente deve essere aiutato ad averne ragione". In termini simili nella strategia inclusiva definita da Miles "l'agente di cambiamento è responsabile per l'avanzamento del processo". Egli è tenuto, interagendo sistematicamente con chi dirige e chi opera nell'organizzazione, a sostenere questa nel perseguire gli obiettivi del cambiamento.

Zwart individua due velleità esiziali: l'"illusory thinking" che evita il confronto con i vincoli della situazione e si inganna sulle difficoltà di trasformarla, e l'"acting by force" che si inganna sulle possibilità di imporre la trasformazione. La convinzione di poter cambiare emerge solo se "le possibilità che si ravvisano nel futuro sono confrontate con la spiegazione delle ragioni - ossia dei problemi in atto o potenziali - che rendono insoddisfacente la situazione presente". Allora "la necessità di una risposta mette in moto il processo" e suscita "adeguato entusiasmo" nelle persone che devono rispondere.

### ***Il fondamento del cambiamento e la consapevolezza del presente***

Qualcuno ha detto che la traversata verso il nuovo ha bisogno di un Mosé: deve essere guidata da una persona (o da un gruppo di persone) che "sia uomo di pensiero oltre che di azione", che "non possa accettare il rischio senza avere una visione strategica", anche se

orientativa e adattiva, e senza la possibilità di definire obiettivi per attuarla.

Mentre un “team di vertice” dà voce a tutte le componenti e ne assicura la lealtà, il coinvolgimento e la responsabilizzazione a tutti i livelli liberano l’organizzazione dalla gabbia di ferro weberiana. La comunicazione di un orientamento unificante e motivante segue più vie integrate, ed è attenta ad ascoltare e a mettere in valore le esperienze di tutti.

Si sa che si incontreranno resistenze, inerzie, problemi d’interdipendenze strutturali che diventano obsolete e superflue. La convinzione dell’esigenza di cambiare otterrà che vengano superate; altrimenti si regredirà e fallirà.

Una convincente conoscenza della realtà fa congiungere un approccio analitico, formale, quantitativo e un approccio descrittivo, fenomenologico, qualitativo.

Si usano cioè congiuntamente metodi oggettivi (raccolta di dati puntuali e di decorsi storici, osservazioni dirette, registrazioni, campionamenti; in particolare, analisi di momenti critici, di successi significativi, di insuccessi) e metodi soggettivi (colloqui individuali, incontri di gruppo, questionari; approfondimenti delle riuscite e degli errori umani, delle condizioni motivanti e di quelle stressanti). Si dà così evidenza sia ai fatti e ai risultati, sia alle interpretazioni da parte di coloro che li hanno prodotti e li producono, ne vivono le conseguenze, ne traggono prospettive ed attese.

In altri termini, si coglie la dimensione soggettiva nel significato che hanno per gli uomini i fatti oggettivamente accertati<sup>28</sup>.

E, lungi dal dissezionare il corpo organizzativo in un set astratto di variabili indipendenti e dipendenti isolate dal loro contesto, si rispetta realisticamente “l’unicità” di ogni organizzazione, la cui peculiarità storica ed identità attuale sono irriducibili.

È il raffronto del sistema dei fatti e del sistema dei significati, dell’analisi quantitativa e della comprensione interpretativa, che consente di “esplicitare” le “tacite” e indiscusse attribuzioni di senso alla realtà. A questo livello di confronto e di dialogo si acquisisce la “competenza comunicativa” nell’evidenza della “costruzione mentale” del reale: il “meta-livello” dei fini comuni e dei risultati di cui si è corresponsabili rende comprensibili e solubili le divergenze e compatibili le differenze.

### ***Generare il futuro***

Perché il cambiamento è così problematico? Perché “ al di là di una certa soglia esso rischia di distruggere il senso condiviso di ciò che l’organizzazione è, del perché essa esiste, di quali sono i suoi scopi fondamentali” (Vaill). Se saltano i paradigmi organizzativi non si trova più la base per alcun progetto. Le componenti organizzative devono ridefinire ciascuna la propria immagine oltre che modificare i loro comportamenti propri e reciproci. Il periodo di transizione rende ambigui tutti i criteri di competenza, di influenza e di status.

Chi fa nascere un’organizzazione, o si accinge a cambiare un’organizzazione esistente, si trova davanti campi e limiti delle scelte e azioni possibili.

Il quadro generale di una progettazione organizzativa implica una serie coordinata di attività:

---

<sup>28</sup> Per essere “obiettivi” rispetto alla “soggettività” della persona bisogna riferirsi alla sua esperienza originaria, comunicare con il suo modo di essere, comprendere il rapporto esperienza interna - comportamento “di cui la scienza naturale non sa nulla”, comprendere cioè il senso per i soggetti individuali e collettivi di ciò che è sottoposto alle spiegazioni causali bio-neuro-psico-sociologiche.

- definire strategie e obiettivi realistici, chiari, condivisi (e corredati di criteri idonei a valutare l'efficacia nel conseguire i risultati e l'efficienza nell'impiego delle risorse);
- acquisire risorse adeguate (finanziarie, tecnico-strumentali, professionali);
- pianificare e programmare l'attuazione dei processi nei quali prendono forma le strutture e i ruoli, equilibrando differenziazione e integrazione, assicurando regolarità e flessibilità;
- distribuire i luoghi di decisione e proporre modalità e procedure operative;
- disegnare il sistema di comunicazione (contenuti, direzioni, forme e tramiti, strumenti).

In coerenza, si delineano le attività concernenti l'impiego umano: la scelta e collocazione delle persone, la formazione e l'addestramento, gli itinerari di sviluppo professionale, i modi di riconoscimento dei contributi, le forme di guida e di sostegno e quelle di confronto e concertazione.

Il cambiamento in un aspetto rilevante del sistema organizzativo irradia effetti più o meno ampi nel sistema e richiede di prevederli e controllarli.

Il nuovo convince se si sviluppa in una sperimentazione attenta, guidata da ipotesi evolutive, scandita dalle verifiche dei progressivi risultati: queste verifiche fanno vivere esperienze di "successo a breve termine", necessarie a motivare e a far continuare l'azione verso un esito conclusivo non prossimo (che non può essere perseguito serenamente se non si hanno conferme della validità dello sforzo).

Partecipando alla sperimentazione gli uomini vivono il doppio ruolo di parti funzionali e controllabili del sistema e di sperimentatori di questo.

La sperimentazione e introduzione del nuovo va contenuta in un ambito appropriato, prima di venir estesa ad altri ambiti adeguandola alle peculiarità di questi.

L'organizzazione che apprende a cambiare richiama l'originario confronto tra il "problem solving" nella visuale di Von Neuman (1966) e il "learning" in quella di Norbert Wiener (1968). Per il primo, il "problem solving" richiede l'assiomatizzazione, l'analisi e la deduzione del sistema e mira ad una descrizione completa dell'organizzazione di questo. Per Wiener il "learning" muove dal comportamento del sistema reale in evoluzione e della rete di connessioni che lo caratterizza, per avviare uno studio sperimentale delle proprietà emergenti del sistema.

Le iniziative di Action Learning hanno provato che "acting, reflecting and learning are inseparable", che l'innovazione è "learning by doing in interaction". Karl Weick ha descritto come il processo di "sensemaking" si svolge attraverso il senso retrospettivo conferito dialogicamente da coloro che hanno tessuto insieme il nuovo contesto. Nelle esperienze di Action Research la conoscenza implicata nell'azione si esplicita nella riflessione e in tal modo "si apprende ad apprendere".

Nelle trasformazioni impegnative - per generale riscontro - è necessaria la presenza di una leadership adeguata. Poiché "gli scopi non sono dati, non esistono indipendentemente dalle percezioni e dai valori dei membri", il leader vero è un conoscitore, esplicitatore e sintetizzatore delle loro prospettive: il focus comune del cambiamento orienta tutti e consente un reciproco arricchimento di motivazione. Per Schein l'unica cosa di reale

importanza che connota i leader è la loro capacità di lavorare con la cultura, se il concetto di “leadership” in quanto distinto da quello di “management” o “administration” ha qualche valore.

Levinson e Rosenthal concludono una serie di studi sui manager di massimo successo asserendo che “preoccuparsi solo del raggiungimento di obiettivi immediati non crea alcuna moralità. Una delle caratteristiche delle organizzazioni che abbiamo considerato è invece una moralità condivisa”.

Burns è stato fra i primi assertori di una “leadership trasformatrice”:

Tale leadership si ha quando una o più persone si impegnano con gli altri in modo tale che leader e collaboratori si aiutano reciprocamente a raggiungere livelli più alti di motivazione e di moralità. La leadership trasformatrice, in ultima analisi, diventa moralità in quanto eleva la qualità della condotta umana e le aspirazioni etiche sia del leader che dei subordinati, esercitando così su entrambi un effetto di trasformazione... Il puro e semplice esercizio del potere non può essere né transazionale né trasformatore: solo la leadership può esserlo.

Conferma Greenfield: “Il compito dei leader è creare l’ordine morale che lega loro e le persone intorno a loro”.

In un’intervista di vasta eco, comparsa sull’Harvard Business Review, e nel dibattito successivo, Drucker afferma che chi dirige deve conoscere le persone perché “non si governa più una forza lavoro: si guidano individui”. Egli sostiene l’esigenza che i singoli abbiano chiarezza e convinzione delle responsabilità personali e che siano ben visibili e comprese le loro responsabilità reciproche, affinché siano efficaci le organizzazioni in cui “l’informazione sostituisce l’autorità e la responsabilità sostituisce il potere”.

Un trasparente sistema di responsabilità crea l’ordine mentale, funzionale, morale, emozionale, alla luce dell’autentica ragion d’essere dell’istituzione.

Non si genera ordine se si vuole predefinire quanto deve invece adeguarsi al mutare delle condizioni del mondo in cui l’istituzione opera. Come detto sopra, l’orientamento realistico a queste condizioni esterne genera all’interno - mediante un progetto innovativo coinvolgente - l’ordine appropriato dei processi; e i processi danno forma ai ruoli e ai rapporti che attivano la pluralità dei punti professionali di riferimento. Il nuovo emerge da ciò che è stato ed è un’opera collettiva durante la quale si apprende facendo e si diviene agendo.

È la sfida vitale anche per l’impresa “a scopo di profitto”. Questa è un soggetto giuridico privato e nasce per conseguire obiettivi privati, ma vive nella e per la società: è l’istituzione chiamata a trasferire nei prodotti e nei servizi le acquisizioni tecnico - scientifiche. Il profitto è condizione della sua esistenza, ma l’impresa trae la sua legittimazione non dalla capacità di mercificare mondo e uomini, bensì da quella di realizzare oggetti e attività realmente utili alla vita degli uomini, alla “testimonianza del significato” di una civiltà umana. In questo periodo di “transizione discontinua”, è più che mai evidente la necessità di una “utilità reale” del lavoro. Questa è la condizione perché il lavoro abbia un senso anche al di là dell’esperienza delle doti e capacità personali.

È nel sentirsi aderente alla realtà, nel vedere l’utilità vitale del proprio compito che l’uomo ravvisa il significato del suo lavoro e ne è motivato a svolgerlo. È questa la dimensione

umana insopprimibile, nel divenire delle forme e dei contesti di esperienza del lavoro. Finché gli uomini sostenteranno operosamente la loro esistenza, “umanizzando il mondo”.

### **Riflessioni sulla vita organizzativa**

Come artefatto culturale, l'organizzazione non ha ragione e scopo in se stessa, poiché nasce per adempire - come su detto - i suoi compiti nel mondo dal quale trae le sue risorse e per il quale esiste.

Le forme naturali - ossia la famiglia, la comunità - “sono definite da un legame che tiene insieme esseri umani, si tratti di lingua, cultura, storia o località”, scrive Peter Drucker: esse “sono” per se stesse, in quanto vi si origina e mantiene la vita umana. Mentre esse “sono”, le organizzazioni esistono per “fare”. Ancora Drucker: “un'organizzazione è un gruppo umano composto da specialisti che lavorano insieme ad un compito comune”, il quale le conferisce la sua identità (di chiesa, esercito, università, ospedale, impresa, sindacato, ente pubblico...) e la fa responsabile del suo impatto sulla società. L'organizzazione è uno “strumento” con una missione sociale, la cui visibilità ordina e integra i comportamenti e gli apporti di competenze professionalmente differenziate al suo interno. (Non a caso se ne è ravvisato un modello nell'orchestra sinfonica).

Per Edgar Morin, 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”, e che quindi è in grado di imporre vincoli alle parti così come di “far emergere qualità che senza una tale organizzazione non esisterebbero”. Questa unitas multiplex (che “ci richiede di non dissolvere il molteplice nell'uno, né l'uno nel molteplice”) è il tessuto di una fitta rete di interazioni e retroazioni. Essa caratterizza il sistema sia come insieme autonomo di relazioni sia come organismo in relazione con l'esterno ( quindi contemporaneamente autonomo e dipendente), cioè come sistema aperto: “Il concetto di autonomia può prodursi solo a partire da una teoria dei sistemi che siano sistemi aperti e chiusi nello stesso tempo”.

Le componenti di un'organizzazione complessa sono variabili di natura diversa (ad es. professionali e sociali, tecnologiche e finanziarie, amministrative e logistiche) reciprocamente irriducibili e continuamente interagenti, che danno luogo a un ordine dinamico, a fluttuazioni e ristrutturazioni: le variabili si conoscono nei loro effetti interattivi, non isolandole e astraendole arbitrariamente dal contesto nel quale e per il quale esistono. (È la considerazione delle interazioni fra tutte le variabili che consente di individuare le dominanti nel campo di variabilità e le tendenze nell'andamento dei fenomeni: l'accresciuta “prevedibilità” degli eventi “probabili” consente di ridurre l'incertezza e “governare la variabilità”).

Inoltre, più variabili costitutive dell'organizzazione si configurano tese tra opposizioni polari, che appaiono inconciliabili, come:

- valore di scambio dei prodotti e servizi (profitto) - valore d'uso dei medesimi (utilità sociale);
- attenzione essenziale alla quantità e ai costi - ambizioni di qualità;
- valore strumentale del lavoro-merce - valore intrinseco delle qualità e delle competenze espresse;
- enfasi sull'individuo ( meritocrazia, differenziazioni di “status” e di carriera) -



- enfasi sul collettivo (egualitarismo);
- relazioni industriali conflittuali - relazioni collaborative;
- accentrato decisionale, direttività, normatività - decentramento, autonomia e delega, discrezionalità e iniziativa;
- ordine razionale paradigmatico - riconoscimento dell'ambiguità e del "caos creativo";
- trasmissione di conoscenze formali - esplicitazione delle conoscenze informali;
- preservazione della continuità - perseguimento dell'innovazione;
- ordine morale di subordinazione - responsabilità morale di eccellere.

Lo Scientific Management era coerentemente definito dalla sequenza di poli elencati in una delle colonne di opposizioni, quella che congiunge il valore di scambio all'ordine di subordinazione.

Ma l'analisi per opposizioni polari appare essenzialmente ascrivibile alle dicotomie concettuali (corpo - mente, uomo - natura, soggetto - oggetto, individuale - collettivo) che hanno condizionato la cultura della società industriale.

Le scelte "polarizzate" - anzitutto quelle proposte dall'Organizzazione Scientifica - disconoscono la coesistenza di istanze complementari che si influenzano incessantemente, interagiscono convergendo e divergendo, si specificano e riconoscono nella loro relazione: in questo equilibrio dinamico consiste la vita dell'impresa.

Soccorre l'analogia con l'equilibrio fisiologico che nell'organismo è affidato alla sintesi regolativa di eccitazione - inibizione esercitata del sistema nervoso autonomo. Ma l'equilibrio assicurato dagli automatismi neurali nella intenzionalità inconscia del corpo è, nella vita di un'impresa, conquistato dall'intenzione consapevole, confermato e modificato dall'evolvere dell'ambiente interno ed esterno, e da riconquistare attraverso l'espressione delle contraddizioni e la soluzione dei conflitti che ne seguono.

Questo tessuto essenziale di rapporti tra istanze contrarie è proprio dei sistemi vitali. Si applicano all'impresa le osservazioni di Prigogyne sulle funzioni stabilizzanti e destabilizzanti delle "strutture dissipative" anche nei sistemi sociali. La psicologia del profondo ha rivelato con Jung come ogni estremo psicologico contenga il suo opposto, e con Freud ha analizzato il ritorno del rimosso. Nello sviluppo cognitivo, secondo Piaget, la contraddizione fra aspetti percettivi e comportamentali è momento di creazione di nuovi concetti. I sistemi complessi sono omeostatici: deviazioni dall'assetto normale provocano la correzione di situazioni pericolose per la sopravvivenza e l'evoluzione del sistema; e ciò che compare nel sistema come rischio patogeno ne rinnova salutarmente la vita. In generale, le opposizioni appaiono sempre più cristallizzazioni provvisorie dei processi.

L'impresa è in una transizione che la rende continuamente "imperfetta". Il che le richiede costante controllo e ridefinizione dei rapporti tra le variabili costitutive della sua complessità e una sintesi riequilibratrice tra le polarità interne alle variabili essenziali: una sintesi che non è una "via di mezzo", un incontro a mezza strada fra i poli, e che fa invece emergere proprietà irriducibili a quelle esibite nella dicotomia polare.

Un sistema di lavoro organizzato sopravvive, si mantiene integro e fiorisce ristrutturandosi, abbandonando modalità di comportamento obsolete, assumendo intenzionalmente possibilità di azione che costituiscono il suo avvenire. È quanto, nello studio del management strategico, Ansoff descrive come "apertura esplorativa" e "creativa" di un'impresa.

La finalità vitale dell'impresa è forza plastica unificante e ordinatrice, che modella una realtà interpretata da una pluralità di situazioni umane e di centri prospettici.

Questa "totalità integratrice" di diversi e anche dissonanti, vitalmente evolutiva, richiama il detto eracliteo "L'opposto è concorde e dai discordi nasce bellissima armonia. E tutto accade secondo contesa". Un'armonia quindi che non confonde i diversi e nella quale il confronto competitivo appare - anche qui - il principio di organizzazione della vita e del suo continuo oltrepassamento. (Ben lungi dal "sapere" di Fichte: "Il Sapere è ormai trovato e sta dinanzi a noi come un occhio che riposa su se stesso ed è chiuso. Esso non vede nulla al di fuori di sé, ma vede se stesso").

È pluralità con un solo senso, nutrita di interpretazioni corredate e controllate da rigore analitico, ancorata alla ricostruzione degli eventi e alla misura dei fatti. Ordine affermativo, condizione dell'azione creativa e utile in un mondo ove disvela orizzonti di possibilità che rinnovano le forme dell'esistenza lavorativa e dell'umanizzazione del mondo.

L'immagine su riferita della vita organizzativa ha rappresentato una svolta di paradigma concettuale, intonandosi alla "scienza della cultura" di Weber (1958):

La "cultura" è il conferimento di significato e valore, dal punto di vista degli esseri umani, a un segmento finito dell'infinità priva di senso degli eventi del mondo.

La "razionalità sostanziale" di Weber vi appare come una proprietà emergente dall'azione, da scoprire tramite una ricostruzione fattuale e una comprensione interpretativa della prassi che costituisce l'ordine organizzativo in atto e in evoluzione. A partire da Weber, l'analisi culturale si rivolge al "sistema soggettivo di significati dell'azione" nel contesto culturale in cui l'azione è situata.

L'organizzazione riesce a vivere come soggetto collettivo se lo consente un'adeguata forza e coesione culturale; ossia - secondo Schein - se si riconosce in significati pubblicamente e collettivamente accettati, espressi in un sistema di termini, forme, categorie ed immagini che serve ad interpretare la situazione delle persone a loro stesse.

Le espressioni visibili e i valori dichiarati riposano su "assunti impliciti", vale a dire su quei valori che, sedimentando lungo la storia dell'organizzazione, sono divenuti inconsci e tanto più stabili, determinanti, pertanto difficilmente revocabili.

All'interno della cultura del soggetto collettivo convivono e interagiscono sotto-culture parzialmente sovrapposte, che confrontandosi si possono influenzare e arricchire reciprocamente (ma se non vi riescono possono entrare in tensioni pericolose per l'integrità organizzativa).

La soggettività collettiva di un'organizzazione è infatti composita: le variabili di diversa natura che - si è detto sopra - necessariamente interagiscono per produrre la vita organizzativa sono rappresentate da diverse funzioni e culture professionali (tecnoscientifiche di vario tipo, finanziarie, commerciali, amministrative, giuridiche...) fondate su peculiari riferimenti teorici e paradigmi, operanti secondo modelli e metodi propri.

Più studiosi sottolineano come - al di là delle connotazioni professionali - gli individui del medesimo gruppo hanno a disposizione il medesimo spazio informativo, elaborano mappe cognitive simili e si influenzano reciprocamente nei propri giudizi. La provenienza professionale e la presenza operativa in un gruppo si coniugano quindi nel sentimento di appartenenza dell'individuo.

Per Crozier e Friedberg gli attori sociali coincidono con i gruppi interessati a conservare le proprie competenze distintive e il proprio controllo dell'incertezza sul duplice fondamento

della loro insostituibilità e della loro capacità di trarre benefici dalla cooperazione con altri settori. Ma i portatori delle “competenze distintive” di ogni professione e funzione devono riuscire - per essere ben utilizzabili nella organizzazione - a “vedere le cose attraverso gli occhi dell’altro”, secondo la bella espressione di von Foerster.

Alle diverse culture professionali si possono applicare le riflessioni di Wittgenstein): coesistono più sistemi linguistici, irriducibili l’uno all’altro e senza ordine gerarchico; la partecipazione ad un’attività linguistica è una “pratica”, “condivisa in una forma di vita che precede le convenzioni sociali concordate e la logica razionale”; il consenso “è una concordanza non delle opinioni ma della forma di vita”. A queste distinzioni si apparentano quelle proposte da Heidegger fra “comprensione preriflessiva” e conoscenza riflessiva, da Michael Polanyi fra “conoscenza tacita” e “conoscenza esplicita”.

Gli oggetti ed eventi della vita organizzativa sono il terreno concreto comune, a tutti visibile e tangibile, che esige e rende possibile la comunicazione entro una razionalità aperta, che si costruisce - come ancora dice Wittgenstein - attraverso discorsi “compossibili”: in un’universalità “trasversale” secondo il termine di Merleau-Ponty, in un pensiero “multidimensionale” e “dialogico” secondo Morin.

È noto che con riferimento a Polanyi studiosi giapponesi, e in particolare Ukujiro Nonaka hanno descritto il “processo a spirale crescente” secondo il quale avviene la “creazione e condivisione di conoscenza” nelle organizzazioni (dalla “socializzazione” di una conoscenza tacita alla sua “esplicitazione”, e dalla “combinazione” di diverse conoscenze esplicite alla sua “interiorizzazione” in una nuova conoscenza tacita).

Lungo l’itinerario progettuale e operativo si costruisce il “comune linguaggio, comune sistema di credenze e comune modo di pensare “rilevato già anni or sono da Katz e Kahn nelle istituzioni efficaci: una “identità condivisa “che lega le persone nella “costruzione sociale “del senso della loro vita lavorativa.

### ***Sugli impegni precari***

Ma che cosa può essere la vita dell’organizzazione quando gli uomini sono “risorse” temporanee e sostituibili come nel più uniformante e impersonale “taylorismo”? La coesistenza transitoria induce ad accettare e praticare un “usa e getta “reciproco. Quale collaborazione può reggersi su una fondamentale inesistenza di fiducia?

E dove il lavoro è semplificato e deprofessionalizzato dalla tecnologia automatizzata, che ha incorporato competenze e assorbito difficoltà, esso diviene “illeggibile e impenetrabile” (il lavoro mentale è stato assunto nella progettazione dello strumento) e l’individuo non può identificarsi con una mansione che non propone stimoli e sfide intellettuali ed emozionali, non consente iniziativa e giudizio personale, non fa conoscere e misurare la propria peculiarità e capacità nel dare un’impronta alla attività svolta e nel risolverne i problemi. Il lavoratore è alle dipendenze della tecnologia, la quale comprende le difficoltà che egli non comprende e comprende i risultati che l’uomo osserva. Ma l’“io lavorativo” non cresce se non attraverso la riuscita nello sforzo di conoscere e fare, ha bisogno di confrontarsi con il difficile, non si appropria del lavoro quando, nella definizione di Sennett, “l’intelligenza è operativa piuttosto che riflessiva e autocritica”. Se si apprende per affiancamento ed imitazione, adeguandosi a semplici standard, non c’è spazio per una crescita professionale.

Ma come possono diventare così “indirette” e allentate le relazioni col personale mentre - come diffusamente si afferma - più che i beni patrimoniali dell’impresa sono importanti i

“beni intangibili”, ossia la competenza, il morale e la motivazione dei collaboratori, lo spirito innovativo, l’efficacia dei team (dei quali sono ben noti i tempi e le condizioni di maturazione)?

Se il percorso di una vita lavorativa è aleatorio è discontinuo, la coerenza progettuale e la “*longlife education*” cedono il posto - come constatano Kenneth Gergen e altri psicologi - ad “una condizione multifrenica che consiste nel navigare una corrente dell’essere mutevole, concatenata e controversa: un ‘sé inautentico’, un ‘non sé’”.

### ***4.3 Considerazioni metodologiche ed elaborazione di linee di intervento innovative per le organizzazioni italiane***

L’esperienza sviluppata nell’ambito dell’azienda Olivetti e quella promossa ed implementata da NPI si rifanno, come metodologie di intervento alla corrente delle action science, in particolare alla metodologia della ricerca-azione, nata con Lewin nel 1948, come metodologia di intervento nel sociale. La ricerca-azione ha poi ispirato vari modelli di formazione, come la ricerca-intervento, l’action learning, e la formazione-intervento. Tali approcci sono accomunati dal considerare l’apprendimento nei termini di un processo ciclico di riflessione e prassi.

È assolutamente condivisibile l’assunto di Lewin “non si può comprendere una situazione se non si prova a cambiarla”, e da qui il valore enorme dell’ipotesi e della sperimentazione nel campo della trasformazione organizzativa.

Procedere per tentativi, sperimentando per poi riflettere sui risultati è una delle caratteristiche della ricerca-azione, che si svolge in modo ciclico; in tal senso il tentativo non corrisponde ad un azzardo, ma ad un atto creativo che si compie per come le condizioni presenti lo rendono possibile.

In particolare quando si affrontano situazioni caratterizzate da alto grado di incertezza si tratta di “decidere le questioni indecidibili, perchè quelle decidibili sono già state decise in base alle regole” (Foester, 1991), ciò implica uscire dagli schemi dell’ordinario funzionamento ed aprire uno spazio per lo sviluppo. In tal senso appare innovativa ed interessante la proposta NPI di creare una “infrastruttura di sviluppo” nell’ambito della quale sperimentare le vie nuove.

Dalla fine degli anni ’80 c’è stata una particolare attenzione negli studi organizzativi e nella formazione ai processi di apprendimento di persone e gruppi, ai processi che portano l’organizzazione nel suo complesso ad apprendere, focalizzando nella ricerca-azione uno dei mezzi più adatti per affrontare il tema dell’apprendimento organizzativo.

Fondamentale in tal senso definire che cosa è un’organizzazione: come visto anche nelle prime parti del testo, ci sono molte visioni dell’organizzazione dalle quali sono derivate altrettante modalità di intervento nelle stesse, in parte analizzate nei primi paragrafi. Dalla visione meccanicistica, a quella biologico-antropomorfa, a quella dell’organismo vivente.

Non si vuole qui fare una disamina di tutte le teorie organizzative, ma sintetizzare quella che si ritiene più aderente alla realtà, anche in relazione alla possibilità di trasformazione ed ai risultati osservati: “... l’organizzazione è un artefatto culturale, strumento a servizio della società dalla quale trae le sue risorse e per la quale esiste: l’assolvimento di questo compito è la condizione della sua salute; l’organizzazione sana è un sistema di responsabilità che fa operare in una interazione dinamica – concordia discors o discordia

concors - individui e gruppi di competenze diverse ed interessi differenti: il che crea l'ordine mentale, funzionale, morale ed emozionale dell'organizzazione" (Francesco Novara).

Si ritiene fondamentale ricollegarsi al capitalismo comunitario di Adriano Olivetti che ha realizzato una "comunità lavorativa" nella quale le differenze esistenti venivano superate nel lavorare per la "comunità della società" e considerare quanto affermato ancora da Novara: "... non possiamo astrarci dall'essenza della vita economica: noi lavoriamo per altri che lavorano per noi. L'economia si fonda sull'utilità reciproca e sulla fiducia fra individui e collettività umane. Se manca questa fiducia la vita economica cessa di funzionare, perciò Lester Thurow (1996) propone di sostituire ad un capitalismo selvaggio un capitalismo comunitario". In ciò è da valutare con molta attenzione ciò che comporta l'economia monetaria, che tende invece ad ignorare le competenze umane ed a fare del processo economico un meccanismo autoreferente, staccandolo dal valore reale.

Condivisibile, soprattutto se si osservano i risultati positivi raggiunti, anche la parallela visione promossa da NPI che vede l'organizzazione moderna come ultima creazione dell'uomo, all'interno della quale sviluppare la propria identità e la stessa società, creando forme di comunità interna che si pongano in modo dinamico a servizio di una comunità esterna, i clienti, che motivano e danno significato alla sua esistenza.

Le dinamiche di trasformazione dell'organizzazione intesa in tal senso, prevedono interventi che possano coniugare elementi oggettivi e soggettivi." ...nella diagnosi e nell'anamnesi si coniugano metodi oggettivi nell'accertare i fatti e metodi soggettivi nel comprendere i modi in cui i fatti sono vissuti ed interpretati dalle persone e dai gruppi che li producono. Il processo terapeutico verso una più sana vita organizzativa unisce uno sviluppo logico e un'apertura euristica, dando evidenza ai potenziali e ai limiti dell'organizzazione. Il cambiamento è un apprendimento condiviso ed una costruzione sociale" (Francesco Novara). La ricerca-azione diviene la base metodologica di tali tipi di interventi.

L'approccio NPI fin qui analizzato presenta degli elementi di innovazione interessanti rispetto agli usuali interventi di ricerca -azione che lamentano spesso dei punti di miglioramento proprio nel come proporre le forme di interazione:

- l'identificazione e la caratterizzazione della figura del proprietario del processo, identifica un genere molto efficace di guida del processo di cambiamento;
- la configurazione dell'organizzazione verso una serie di com-unit ed in particolare la costituzione della com-unit dei manager, permette di creare un quadro di riferimento, all'interno del quale ricomporre un'immagine unitaria dell'organizzazione, come orientata al cliente e verso la quale far tendere gli sforzi del cambiamento;
- la metodologia dell'evidenza aiuta a far emergere il soggettivo parallelamente all'oggettivo: l'ascolto attivo, il lavoro sulla domanda, le guide nascoste, le caratterizzazioni, il lavoro sulla biografia professionale, l'analisi del processo su tre livelli, sono strumenti per interconnettere i fatti e le rappresentazioni in un'ottica evolutiva per il cambio di prospettiva individuale, unitamente ad interventi sui processi: l'attenzione al miglioramento sistematico al processo del cliente ne crea l'orientamento;
- oltre a proporre degli strumenti nuovi ed interessanti NPI propone un lavoro di autotrasformazione del consulente/facilitatore che deve riuscire ad avere una

particolare concentrazione affinché l'approccio venga applicato da sé e dagli altri nel modo corretto: l'attenzione a non cadere nel giudizio immediato e nell'offrire soluzioni, praticare l'ascolto attivo, lavorare sulle guide nascoste è un percorso che si vuole offrire all'organizzazione, ma che si deve essere in grado di sperimentare su sé stessi. In tal senso si è proprio e ancora in una dimensione di ricerca-azione.

### ***Breve profilo della metodologia della ricerca -azione***

Si può definire la ricerca-azione, come una forma di ricerca sociale che diventa motore di cambiamento. La distanza tra "soggetto" ed "oggetto" non è così definita come nella ricerca tradizionale; da un punto di vista teorico, l'oggetto della ricerca-azione dovrebbe diventare "co-soggetto" lavorando "alla pari" con il ricercatore.

La ricerca-azione non fornisce una "fotografia fredda" del contesto in cui opera, ma avvia delle dinamiche di soluzione dei problemi, portando così alla luce potenzialità latenti ed inesprese di persone, istituzioni o gruppi. In quest'ottica, gli strumenti tradizionali della ricerca sociale utilizzati nel corso dell'intervento (interviste, focus group, questionari, ecc.) vengono interpretati come veicoli di trasmissione di messaggi, più che come mezzi per la rilevazione oggettiva di dati e raccolta di informazioni.

Caratteristica particolare della ricerca-azione è infatti quella di voler coniugare la messa in opera di meccanismi di azione, che vanno ad incidere direttamente sulla realtà oggetto di indagine e di intervento, con l'acquisizione di conoscenze, utilizzando metodologie quantitative e qualitative quali interviste strutturate e semistrutturate, questionari, focus group territoriali, forum pubblici.

Il rigore metodologico è dato dall'alternanza tra azione e riflessione, che permette di riorientare l'oggetto della ricerca in relazione a quanto manifestatosi con alcune azioni.

Le ipotesi di ricerca e di azione non sono mai stabilite in modo rigido, ma si definiscono e si modificano parallelamente al calarsi del ricercatore nell'ambiente oggetto dell'intervento ed al suo prendere contatto con gli attori ed i gruppi sociali in esso presenti.

Come accennato precedentemente fu Kurt Lewin, psicologo tedesco, che nel 1948 modellizzò per primo le forme della ricerca-azione nello studio di situazioni storico-sociali; di fatto è considerato il padre della psicologia sociale. Dopo un primo periodo di lavoro in Germania, nel dopoguerra il suo lavoro ebbe particolare risonanza in America, dove insegnò presso la Stanford University e poi fondò e diresse il Centro di Ricerca sulle dinamiche dei gruppi presso l'Institute of Technology nel Massachusetts. La sua fama è legata particolarmente alla teoria del campo, secondo la quale il comportamento umano è funzione, sia delle caratteristiche individuali che dell'ambiente esterno, in termini simbolici:  $C = f(P, A)$ . Lewin riteneva in particolare che le motivazioni fossero delle forze dirette ad un fine e che prendessero forma da una interazione di variabili interne ed esterne.

La teoria del campo di Lewin ha portato allo sviluppo della ricerca sul comportamento umano in relazione alla complessità di variabili eterogenee tra loro interagenti. La sua ricerca ha dimostrato che gli eventi devono essere studiati in relazione uno con l'altro ed ha dato importanti impulsi alla ricerca psico-sociale, in particolare a studi sulla motivazione, la leadership, e la dinamica dei gruppi.

La ricerca-azione diventa uno strumento imprescindibile per studiare sistemi complessi, considerati, come sostiene Edgar Morain, uno dei principali teorici della complessità, un

insieme di variabili eterogenee, di tipo soggettivo ed oggettivo, conoscibili solo nello studio della loro interazione; non è possibile conoscere un sistema complesso astraendone le variabili e studiandole in modo distaccato dalla situazione dalla quale originano.

Il fondamento epistemologico all'action research si trova nella citazione di Wittgenstein: "è ciò che facciamo che ci spiega la nozione di identità e non viceversa. Il pensiero cerca di leggere sé stesso nelle azioni che necessariamente lo hanno preceduto: le azioni precedono la consapevolezza".

### ***Elaborazione di linee metodologiche innovative da proporre alle organizzazioni italiane***

Dopo le analisi sopramenzionate, considerando gli elementi più efficaci dell'approccio olivettiano e di NPI ed in relazione alle riflessioni derivate dalla fase preliminare del progetto-intervento, si è elaborata una proposta metodologica da sperimentare in alcune organizzazioni italiane.

Le linee metodologiche derivate non rappresentano un modello, volendo appunto uscire da schemi rigidi, ma dei "punti cardinali" da utilizzare per orientare e sostenere il cambiamento. Si rifanno all'approccio dell'action research, nel quale le variabili si manifestano nella loro interazione e vanno studiate nel contesto nel quale si manifestano. Le linee proposte non vanno viste necessariamente in una sequenza temporale, ma rappresentano elementi essenziali per approcciare un'organizzazione in difficoltà e vengono utilizzati a seconda della situazione specifica.

In questo caso lo stesso consulente deve avere delle particolari capacità di orientamento, ascolto e sostegno alla specifica situazione, in quanto non vengono applicati criteri standardizzati. Si parte dall'idea che chi vuole portare movimento e sviluppo in un'organizzazione debba essere in grado di avvicinarla in un'ottica dinamica ed aperta all'ascolto delle variabili lì presenti, cercando di evitare di sovrapporvi i propri preconcetti e tantomeno standardizzate ipotetiche soluzioni.

Si deve considerare che quando si parla di cambiamento, le variabili implicate sono tante e complesse da non essere visibili e prevedibili a priori. Quindi si propone un modo di intervenire che possa far emergere progressivamente le variabili in questione orientandole verso una trasformazione. Spesso sono variabili legate al personale che deve trovare nel cambiamento un motivo di auto-sviluppo. Si tratta di promuovere, come sostiene anche P. Senge, il passaggio dall'apprendimento attraverso l'insegnamento all'apprendimento attraverso l'azione. Il fatto di attivare le persone a migliorare i propri processi di lavoro per dare un miglior servizio al cliente è uno dei fattori maggiormente motivanti.

- Il consulente non si pone come l'"esperto che offre soluzioni", ma come un facilitatore del cambiamento che affianca i responsabili dell'organizzazione nel trasformare i processi ed il modo di lavorare delle persone.
- Il cambiamento inizia con un lavoro approfondito sulla domanda, che viene indagata secondo una disciplina particolare, orientata a rendere consapevole il portatore della stessa della concretezza e realtà del problema alla base, aiutandolo ad uscire dalle proprie rappresentazioni. La domanda viene sempre riportata al processo del cliente che è il motivo di esistenza dell'organizzazione e viene indagata considerando aspetti

biografici e ciclici/longitudinali, coinvolgendo anche persone chiave (clienti, fornitori, colleghi, dirigenti, ecc.)<sup>29</sup>.

- A partire dalla domanda di cambiamento, opportunamente “maturata” da un lavoro di investigazione nell’organizzazione, si collegano degli scenari futuri desiderati, aiutando a concretizzare l’immagine degli stessi: questo diventa un motore fondamentale per impostare i passi concreti da percorrere nel realizzare il cambiamento.
- Non ci si sofferma troppo a lungo sull’analisi dei problemi, ma si promuove un ritmo tra pianificazione, realizzazione, riflessione e ri-orientamento. Si imposterà quindi un’infrastruttura di sviluppo, costituita di meetings nell’ambito dei quali gli attori del cambiamento potranno confrontarsi al di fuori degli schemi operativi normali di gestione dell’organizzazione, che spesso sono la fonte dei problemi che si vogliono risolvere. In tali meetings verrà promossa una specifica disciplina ed in particolare un atteggiamento relazionale adatto al cambiamento, promuovendo una politica dei suggerimenti a chi ha specifiche responsabilità (che vanno appositamente definite), evitando discussioni e concentrando l’attenzione sui successivi passi concreti, che saranno oggetto di sistematica riflessione e ri-orientamento.
- Il cambiamento viene attivato mettendo in rete le persone in una distribuzione di responsabilità che trae la sua forma dalla necessità di creare un miglioramento continuo nel processo del cliente; si identificano a tal fine le persone che hanno le capacità adeguate a gestire i processi di cambiamento (proprietari dei processi); non si tratta necessariamente delle persone che hanno responsabilità in senso gerarchico, ma di persone con talenti idonei ad orientarsi nel nuovo, a creare percorsi diversi, a confrontarsi creativamente con i problemi e le persone, traendone delle opportunità di sviluppo per il cliente, i risultati aziendali e le persone stesse. I proprietari dei processi indagheranno la domanda di cambiamento coinvolgendo chi è collegato ai processi stessi, sviluppando un particolare tipo di ascolto (di contenuto, emozionale e di volontà), chiedendo suggerimenti; emergeranno quindi idee di cambiamento che verranno sperimentate nei limiti di ambiti appropriati, verificate, perfezionate ed eventualmente modificate.
- Le sperimentazioni con esito positivo verranno poi estese, ri-progettando i processi di lavoro e realizzando il cambiamento; le persone interessate dal cambiamento verranno formate, orientate e sostenute (anche individualmente) nell’assumere e condividere nuovi rapporti di ruolo, tramite interventi di training, workshops, incontri di comunicazione e di informazione. Si verifica comunque una progressiva e trasversale fase di integrazione, in quanto i cambiamenti potranno essere man mano consolidati nell’ambito degli incontri sistematici, in quanto coinvolgono le parti interessate.
- Si aiutano i dirigenti a costituire un’unità omogenea (unità di comunità) per favorire la crescita integrata dell’organizzazione in un ritmo sistematico di lavoro, che prevede il costante monitoraggio del miglioramento su tre livelli: clienti, lavoratori, flussi economici; laddove necessario si creano una serie di altre unità di comunità all’interno

---

<sup>29</sup> vedi anche par. 3.3.2.



delle quali le persone condividono la percezione del risultato del proprio lavoro e sono in grado di dare un contributo personale allo sviluppo dell'organizzazione.

- I dirigenti vengono supportati nel diventare dei facilitatori dei processi orizzontali (fornitore-cliente) trasformando i processi dell'organizzazione da piramidale ad orizzontale favorendo la co-imprenditorialità, promuovendo una assunzione di responsabilità del personale in un'ottica di sviluppo globale.
- Dove necessario si avvia un sostegno di coaching specifico allo sviluppo individuale in relazione ai processi organizzativi, sostenendo la persona ad identificare la propria domanda di cambiamento in relazione al contesto, cercando di cogliere eventuali relazioni tra la propria biografia e quella dell'organizzazione.
- Le persone vengono sostenute nell'identificare i propri modelli comportamentali automatici ed a riorientarli in modo consapevole rispetto a percorsi condivisi di sviluppo personale ed organizzativo.
- I responsabili vengono coadiuvati nel valutare la qualità della propria organizzazione non solo rispetto agli indicatori stabiliti per le performance, ma anche rispetto alla "strutturazione allo sviluppo", ossia alla capacità diagnostica di considerare se l'organizzazione ha le risorse per monitorarsi sistematicamente rispetto alla propria abilità al cambiamento. A tal fine si deve considerare il livello di coscienza dei processi in chi ne è parte e la possibilità che hanno le persone di agire sistematicamente per il miglioramento degli stessi, con il focus sul cliente.
- Si promuove, parallelamente al percorso dell'infrastruttura di sviluppo, tramite specifici incontri con il personale, una cultura del cambiamento come processo ciclico, in modo che l'organizzazione sappia nel tempo intuire in modo autonomo le proprie necessità di trasformazione; questo deve avvenire in una relazione costante e creativa con clienti e fornitori, nell'ottica di uno sviluppo comune, mettendo in atto i processi necessari, nei quali anche le persone possano identificare propri processi di crescita, mantenendo il focus sul globale miglioramento dell'organizzazione. In tal modo si concretizzano percorsi di lean, di learning e di living organization facendo delle organizzazioni dei luoghi di sviluppo sociale ed economico.

#### ***4.4 Proposta delle linee di intervento elaborate ad un pubblico di responsabili di organizzazioni profit, no profit e pubbliche italiane a confronto con realtà Nord europee: il convegno internazionale al CNR***

Lo scopo del convegno era quello di identificare le domande prevalenti di cambiamento presenti in un campione di organizzazioni italiane profit, no profit e pubbliche, di metterle a confronto con analoghe strutture olandesi che avevano applicato l'approccio della Fondazione NPI e proporre alle organizzazioni italiane le linee metodologiche elaborate nell'ambito del progetto, descritte nel par. 4.3, al fine di avviare delle sperimentazioni. Si voleva inoltre interagire con i partecipanti sulle riflessioni sviluppate nella fase preliminare e nella prima fase.

Lo svolgersi del convegno è stato molto dinamico e ricco di contributi di cui si sono estratte, sintetizzandole, le linee essenziali, che si riportano di seguito. I brani riportati sono estratti dalla forma parlata, quindi hanno carattere diretto e discorsivo.

In apertura dell'incontro, la scrivente ha presentato le finalità del progetto, i risultati della fase preliminare e della prima fase, nonché le linee metodologiche che il progetto vuole proporre<sup>30</sup>.

Si riporta di seguito un estratto delle parti successive più significative:

- una riflessione di Francesco Novara sul primo incontro del gruppo di lavoro a maggio;
- la presentazione di alcuni casi italiani di organizzazioni, che hanno espresso problematiche dove necessita avviare dei percorsi di cambiamento; dopo questa parte è stato proposto un lavoro a gruppi di tre per valutare le caratteristiche delle problematiche espresse, in relazione alla biografia delle domande ed al livello di concretezza/astrazione che si poteva evincere dalla presentazione;
- un primo contributo di Adriaan Bekman sugli aspetti europei del cambiamento e la living organisation;
- un contributo di Francesco Novara sulle differenti visioni antropologiche ed organizzative e sulla necessità di far conciliare diverse posizioni per generare una cultura del cambiamento;
- la presentazioni di casi di organizzazioni olandesi, dove è stato applicato l'approccio NPI;
- la presentazione di un lavoro, che si è svolto in aula, sulle tre tipologie di organizzazioni partecipanti (profit, no profit, pubbliche), in gruppi misti di italiane ed olandesi, al fine di confrontare i punti di vista, tracciare il filo rosso dei temi, nonché identificare dei passi possibili ed idee di cambiamento; in ogni gruppo è stato definito poi un caso su cui concentrare l'attenzione, rispetto alla domanda di cambiamento esposta, al fine di valutare i primi passi concreti da intraprendere per iniziare ad applicare l'approccio proposto;
- un secondo contributo di Adriaan Bekman sulla necessità di cambiare il modo di cambiare, creando comunità lavorative per attuare lo sviluppo;
- un contributo di John Luijten sulla biografia professionale, come stimolo al cambiamento; Luijten ha alla fine proposto un lavoro a gruppi di tre persone sulla biografia professionale;
- le conclusioni.

#### ***4.4.1 Riflessioni di Francesco Novara sulla prima fase***

Riflessione sui punti essenziali del primo incontro del gruppo di lavoro (maggio 2001).

Ricordo che il nostro gruppo di lavoro di maggio aveva motivato l'interesse a questo incontro con gli amici olandesi per confrontare le prassi. Ricordo alcune note critiche, in cui si riconosceranno i partecipanti all'incontro di maggio, che erano sostanzialmente queste: le aziende chiedono interventi frammentari ed isolati alla consulenza fuori dal

---

<sup>30</sup> Vedi paragrafi 3, 4 e 5.3.

contesto del tema di questi interventi, ciò era una cosa ricorrente; il commento era che le direzioni chiedono interventi frammentari per l'incapacità di farsi una rappresentazione dell'organizzazione reale. Questo ci è apparso gravissimo, in base alle nostre constatazioni di allora, poi naturalmente è libero il dissenso, siamo qui per dissentire non solo per consentire. Venivano fatte delle osservazioni, per esempio, il *quality management* sovente è una lista di dati da processare. È uno strumento morto, non congruente con la cultura dell'organizzazione. Ovvero, vengono proposte delle tecniche di analisi dei problemi, dei diagrammi di Pareto. Il rischio sussiste pensando che automaticamente la tecnica garantisce il risultato. Attorno a questo si fa della retorica, ma questa retorica che dà per scontato che il lavoratore che si trova in mano una tecnica, certamente ci trova implicito un messaggio che lo valorizza e quindi la userà, invece non è proprio così; non si sviluppa coscienza professionale e le persone perdono motivazione, senza la quale peraltro non può sussistere la qualità.

Altro tema: il bilancio delle competenze. Si diceva che sovente il bilancio delle competenze è un bilancio delle competenze del singolo lavoratore per fini velleitari e non serve al miglioramento operativo. Anche qui c'è il bilancio delle competenze del singolo e non c'è il quadro contestuale nel quale devono essere esercitate. Detto questo, veniva poi rilevato ancora, più in generale, che un fattore critico e da conoscere in qualunque intervento di trasformazione è la statura professionale dei capi ed il loro comportamento reale. Questa è una diagnosi da farsi prima di intervenire in un settore: sapere chi lo gestisce e come lo vuole gestire.

Più in generale, sulle trasformazioni, concludo con un elemento essenziale delle osservazioni che venivano fatte a maggio dal gruppo, ossia che l'organizzazione gerarchica non è idonea ad attivare dei gruppi di diagnosi dell'esistente e dei gruppi per i processi di cambiamento. In generale c'è molta distanza, nel nostro Paese, dal concepire una *Com-Unit* in cui si svolgono le attività di una *business unit* e di una *profit unit*. Questo è un concetto che non è operante. Questo giustifica la riflessione amara, condivisa dai colleghi del gruppo, e confermata dalle ricerche danesi ed olandesi, che l'ottanta per cento, delle iniziative di *business process re-engineering*, di *management-by-objectives*, di *total quality management*, di *lean organisation*, di *empowerment*, falliscono, quanto meno negli Stati Uniti e nel Regno Unito, si impantanano presto, oppure deviano dalla strada che si proponevano di prendere.

Una causa, per l'esperienza mia e per quella dei colleghi che conosco, è il congedo facile dal passato, si cambia giacca, si cambia etichetta, e si crede di essere cambiati di corpo, ma questa è un'illusione. Quindi si succedono tentativi come quelli che ho elencato, su proposte di consulenti, che avanzano soluzioni sostitutive a quella che è l'unica situazione possibile e reale: quella pensata ed attuata dall'istituzione dell'organizzazione, non quella pensata dal consulente. Io ricordo il *Total Quality Management*, mentre imperversava, mentre era di gran moda, un collega americano mi manda un documento dal *Department of Defense*, dal Ministero della Difesa degli Stati Uniti che ha un *Liability Analysis Centre* che aveva emesso un documento sul *Total Quality Management* e la sua *liability*. Lì per lì l'ho trovato stucchevole perché elencava i quattordici punti di *Demmings* ma poi sintetizzava subito l'essenziale perché, sia all'interno del Ministero, sia nelle aziende fornitrici sottoposte al controllo di qualità da parte del Ministero, risultava che bisognava, prima di tutto, avere chiari i fini per cui si introduceva l'iniziativa con un'ottica a lungo termine. Bisognava non fare proclamazioni, editti, ma attuarlo e non bisognava collegare

direttamente il miglioramento della qualità alla remunerazione economica. Io ricordo che proprio in quei giorni c'era un *manager* italiano molto grosso, che aveva radunato tutto il suo *management* e faceva il proclama "noi adesso avremo la qualità totale", sembrava quasi per volontà divina, che avrebbero avuto la qualità totale, completamente dissonante. Questo mettersi la giacca nuova, dire che si è cambiati perché uno se lo proclama, è proprio una falsificazione. Io ho visto questo in un paio di banche attraverso le persone che ci lavorano: le direzioni preposte all'organizzazione del personale non conoscono la loro realtà, forse non per colpa loro, perché è talmente decentrata territorialmente che è difficile da conoscere. Però ti crei gli strumenti per conoscerla, se vuoi. Alla direzione superiore conoscere la realtà umana di chi ci lavora, spesso importa assai poco, naviga al di sopra, se ne sta in alto, e quindi si fa una delega delle trasformazioni alle proposte del consulente. So in particolare di una società di consulenza internazionale, che ad una delle più grande banche italiane si è fatta dare, una prima volta, dei dati dai dirigenti e poi ha proposto una soluzione che sarebbe dovuta calare dall'alto. Naturalmente calando è morta, si è sbriciolata. La seconda volta che è arrivata nel palazzo centrale, la società di consulenza doveva chiedere altri dati ai dirigenti, i quali hanno fornito i dati solo perché c'era il padrone sopra. Quando sono andati alle filiali, i dati glieli hanno dati in modo parziale, altri glieli hanno rifiutati.

Questo modo di procedere mi faceva pensare ad una riflessione di Erica Rizziato e John Luitjen, che molte volte i dirigenti sono staccati dalla realtà del lavoro e vivono in un mondo di formulazioni astratte e questo è un vero dramma per l'organizzazione. Bisogna andare a proporre a loro di ricominciare a conoscere la loro realtà, avvicinarsi per conoscerla, cosa che io ho visto che è possibile, però di solito non avviene, non c'è tempo, soprattutto non c'è voglia. Il tempo si trova per quello che si vuole.

Quindi hanno preso piede degli interventi che preservavano da questo. Cito ad esempio l'esperienza nefanda dei *T-Group* chi non è giovanissimo se le ricorda. Mi sento di definirla così, anche perché io sono andato a farli all'estero per poi dire in Italia alle imprese che non avevano il diritto di mandare, di esporre i loro dipendenti ad una situazione 'oniroide' di aggressività orale, che io ho constatato; la gente sognava di divorare gli altri perché nei *T-group* si parlava solo. Nei due gruppi in cui sono stato, c'è chi ha avuto mal di stomaco o fantasie oniroidi divoratorie. Tutto questo perché secondo gli psicologici la gente avrebbe dovuto generare il gruppo e automaticamente trasferire nell'organizzazione le capacità di miglioramento. Quando tornavano, ovviamente ciò non era possibile. Se questo è un lavoro clinico sulla persona può avere un senso, ma per un'organizzazione assolutamente no, i risultati sono stati disastrosi. Purtroppo la psicologia ne ha fatte di queste cose. Posso anche citare i misfatti dell'Istituto per l'addestramento nell'industria nel periodo del dopoguerra, il quale aveva portato in Italia le relazioni umane intese proprio come manipolazione: l'organizzazione razionale, razionalistica, prescrittiva e limitativa, con il capo che ti batte la mano sulla spalla per farti coraggio. Così è stata la formazione dei capi alla *Human Relation*, adesso penso che nessuno si sognerebbe più di farla. Anche chi l'ha fatto, adesso vede come era fuori posto.

I fallimenti ricorrenti ci evidenziano il non senso del pensare di cambiare la realtà attraverso soluzioni attuate altrove, oppure quando il consulente va in aula e pensa che se lui parla gli altri sono toccati dalla magia delle sue parole e così saranno diversi. Di questa cosa me ne attribuisco colpa anch'io; anch'io sono andato in aula a fare delle chiacchiere, su persone di cui non conoscevo la realtà, oppure la conoscevo in modo estremamente

sommario, ed in buona fede da stupido, pensavo che fosse semplice andare lì a parlare di teorie organizzative, oppure parlare di stili di *leadership*, riempiendosi la bocca di queste cose, affinché capissero che cosa voleva dire fare il *leader*; non possono fare il *leader* autoritario, devono fare il *leader* partecipativo. Non ero disonesto, ero stupido.

Anch'io posso dire, come è emerso dal progetto CNR e dal lavoro di NPI, che la consulenza si impara facendola, nessuno ce l'ha insegnata. Adesso la si insegna vagamente, ma è proprio una cosa che si impara facendola. Ed in ogni luogo dove lo si fa è un'esperienza diversa. Ripeto un cosa che mi diceva il maestro Musatti: "Vedi, in ogni realtà, quando ti introduci in una realtà, ogni volta devi essere diverso"; e ha tirato fuori un paragone che mi ha colpito: "io sono stato vedovo due volte, e quindi marito due volte, e per la terza volta mi ero ammogliato", ed aggiunge "le tre volte io sono stato un marito diverso e tutte le volte che ho un paziente su un lettino, applico il medesimo metodo analitico, ma io sono diverso".

E quando voi andate in un'organizzazione, in un'istituzione, ogni volta è diverso, perché dovete rispettare la unicità di questa cosa. Questo quindi, anche per dire che la colpa è della consulenza che vuole standardizzare. Ma, più radicalmente, perché è estremamente convincente l'approccio della *NPI*, perché le imprese hanno l'illusione - le imprese, le istituzioni, le organizzazioni - di poter fare a meno di una resa dei conti con il proprio passato. Pensano di - per usare un termine psicoanalitico - elaborare il lutto con una frettolosa dichiarazione di intenti. Non pensano di doversi leggere, di dover riconoscersi, di dover rigenerarsi, e di avere quella che Nietzsche chiama la Memoria Critica. Così si crea un vuoto di fondamento. Non si fonda sul nulla, c'è una assenza di retrospezione, e c'è una assenza di prospettiva e di prospezione.

È essenziale fare questo esame di sé stessi, che è quello che la *NPI* propone con il lavoro biografico e quello sulla domanda, andare alla radice dei propri problemi che è una cosa evidentemente dolorosa. Questa sarebbe la psicoanalisi dell'organizzazione, se volete. Questo è proprio un lavoro psicoanalitico sull'organizzazione che non è solo sul soggettivo, perché deve essere corredata di tutti i documenti oggettivi della storia, della propria storia.

Io mi chiedo, interrogativo che pongo a voi, se è pensabile che si possa porre un approccio del genere nelle istituzioni pubbliche e private o se una cosa così, almeno nel nostro Paese, non è troppo ambiziosa. Mi pare che si possa applicare, come agli individui, anche alle istituzioni, ancora quel che diceva per aforismi Nietzsche, il quale, cito letteralmente, scrive: "Io ho fatto questo, dice la mia memoria, io non posso aver fatto questo, dice il mio orgoglio e resta irremovibile. Alla fine è la memoria ad arrendersi". Io che lo leggevo non per trovare queste cose, mi è parso molto applicabile. L'orgoglio ti impedisce di riconoscerti, come il paziente ha molto dolore a riconoscere sé stesso, ad umiliare la propria auto-immagine rispetto a ciò che di profondo deve rifiutare di sé. Oppure se volete, nell'Agamennone di Eschilo si dice che si apprende attraverso il *pathsein*, si apprende attraverso il soffrire. Non c'è rigenerazione e rinnovamento se non si fanno i conti con ciò che si deve abbandonare, con la situazione che si deve cambiare, e con la storia remota e prossima lungo la quale si è generato il presente. Per cui, detto in termini medici, per metafora medica, direi che c'è da fare una sintomatologia.

Traducendo in questi termini le proposte della *NPI*, c'è da fare proprio una sintomatologia accurata dei problemi, che loro chiamano lavoro sulla domanda. È un'anamnesi, che vuol dire dotare i problemi di una storia, andare a vedere quando sono nati, come e perché si sono aggravati, se hanno avuto remissioni spontanee ed in concomitanza con gli

aggravamenti, dotarli di cifre, di dati. Correlare problemi diversi se esistono, come si fa in una diagnosi medica. Si fa della sintomatologia e dell'anamnesi per fare una patogenesi senza la quale non c'è una diagnosi. E fatto questo, di fronte a dei fatti che ci sono, che sono incontrovertibili, che se non sono enunciati vengono rimossi si può pensare al futuro. I fatti vanno documentati perché non possano essere rimossi, non ci si può mettere un'etichetta nuova, usurpando un nome di sano mentre invece è malato.

Altro punto importante è che le opinioni, i giudizi, le valutazioni su questi problemi, da parte di chi li ha generati, li ha vissuti, li vive, devono essere molto espliciti. È un confronto delle convergenze e delle divergenze che va assolutamente trattato, altrimenti i problemi non si superano.

Si possono avere due livelli di trattazione, certamente si può avere non un'azione strategica soltanto per sconfiggere quello che non mi piace ed imporre quel che voglio io, arrendersi alla negoziazione, oppure avere quella che è un'azione comunicativa. Per cui non mi pongo un obiettivo finché non c'è il tuo consenso. Se poi questo consenso pieno non si raggiunge, allora elaboriamo un obiettivo negoziato, di compromesso fra i due.

Naturalmente questo significa che quando poi hai enunciato quest'obiettivo ecco il problema della sperimentazione, questo perché è un'ipotesi e quando vuoi percorrerla e devi stabilire un processo per realizzarla, sperimentando. Queste sono le ragioni per cui è difficile cambiare. Se non si affronta questo processo, si fanno poi tutte le accuse. In molti casi di cambiamenti andati male le persone devono affermare che non sono riuscite nell'intento per poi giungere ad addurre delle accuse. Si deve invece pensare subito che le resistenze sono da dare per scontate, le resistenze costituiscono un processo di rinnovamento, e gli atteggiamenti che le esprimono, sono dei temi da considerare proprio in funzione del rinnovamento e bisogna quindi cambiare il processo se il processo non riesce a vincerli.

Perché ci sono tutti questi fallimenti: si dice che le strutture organizzative sono troppo appesantite, troppo rigide, c'è ancora notevole divisione del lavoro, quadro che genera impotenza; oppure le persone preservano il potere o preservano situazioni di prestigio. Perché si devono arrischiare le situazioni di potere o di prestigio senza avere una prospettiva di cambiamento a cui si potrebbe contribuire? Mi diceva una prestigiosa casa di assicurazione italiana, il cui direttore generale preposto all'organizzazione è stato impossibilitato ad aggiungersi a noi in questo convegno, "il tema che io mi sono posto è la resistenza da parte dei quadri intermedi a qualsiasi cambiamento, il che ha paralizzato tutto". Ma si capisce che il quadro intermedio resiste al cambiamento, è ovvio che resista. Sei tu che non hai attuato un processo in maniera che questa resistenza, che spesso è motivata, venga superata. Altre accuse che adduce chi non è riuscito ad apportare cambiamenti riguardano la cultura organizzativa, aspetto comprensibile. Ma appunto, la cultura organizzativa, se non fai una diagnosi radicale, non la cambi affatto. Mettere in discussione riassunti impliciti, ormai inconsapevoli perché radicati, assimilati da un'organizzazione, è una cosa dolorosissima. Infatti fa ridere quando - questa è una delle mie colpe come quelle di altri ampiamente condivise - si andava in un'organizzazione pensando di cambiarla con le parole, in una cultura che era assolutamente refrattaria. Altro ostacolo al cambiamento è il solito tema dell'incertezza, le persone, per tutte queste ragioni, non affrontano, hanno il panico di fronte al cambiamento. Questo è noto da mezzo secolo quanto meno. Già il defunto Tannenbaum diceva che si preferisce la certezza della miseria alla miseria dell'incertezza, quindi la cosa è molto vecchia. Direi che forse hanno ragione il

Dottor Vinograd ed il Dottor Flores, quando riformulano il tema dicendo che di fronte alle decisioni bisogna parlare di situazioni di irrisolutezza in cui si avverte un conflitto, ovvero quando si avverte di dover cambiare e che la gamma di possibilità intraviste dalla persona dipendono dalla propria esperienza.

Se noi non abbiamo fatto mai esperienza del nuovo, non riusciamo ad averne un'anticipazione. Se la cosa proposta è una cosa completamente inedita, esce fuori dal *range* di possibilità intraviste, allora il mondo diventa opaco. Per usare dei termini heiddegeriani: noi ci muoviamo bene nel mondo finché il mondo è trasparente. Va da sé è ovvio, e queste sono le abitudini costituite, - quando ti si chiede di avventurarti al di fuori di ciò che è ovvio - allora il mondo diventa opaco, diventa angosciante e le persone, i gruppi, che poi resistono come gruppi, non vogliono arrischiarsi dentro un mondo di cui non sono capaci di vedere la soluzione. Quindi cambiare è molto difficile anche per questo motivo.

Per chiudere quindi, i fallimenti, l'ottanta per cento dei fallimenti delle iniziative è perché usavano un approccio molto razionale, tecnico, strumentale, un processo predefinito in anticipo, lineare, per passare da uno stato di equilibrio ad un'altro stato di equilibrio già definito, già configurato. Naturalmente questa certezza non ha successo se i cambiamenti devono essere di tipo strutturale e culturale. Allora si deve riconoscere che i problemi non sono chiari, che c'è una pluralità di prospettive.

C'è una direzione, una linea di marcia ma è difficile definire il traguardo completo. Non si sa bene cosa nascerà da queste situazioni instabili e da problemi difficili, ma certamente è una cosa che è sostenuta dalle finalità e dai valori condivisi. Questa è la struttura portante che va definita. È sostenuta da quest'anima, innervata di quella volontà di andare avanti, che costituisce il movimento di cui parlano i nostri colleghi olandesi, che poi avviene in una strategia comunicativa, in un apprendimento comune, in una dinamica dei sistemi complessi e si tratta proprio di una costruzione sociale della realtà. È una costruzione sociale compartecipata. Sarebbe lungo riprendere alcune idee di Peter Senge sull'angoscia del *management* che ha paura di cambiare. Ma è proprio il dover costruire insieme una realtà ed apprenderla insieme, che costituisce un'interazione molto sostenuta proprio nel voler andar avanti insieme, sapendo che si va nell'incertezza, che si costruisce nell'incertezza, ma si deve avere la direzione verso cui andare, e la direzione in questo caso è molto chiara: le organizzazioni non sono auto-referenti; sono comunità interne che lavorano per la comunità esterna, quindi la direzione è servire la comunità esterna.

Io mi sono indignato del libro della Meduken, non so se voi l'avete letto lo scorso anno, un libro sulla fine del lavoro, la fine del lavoro di Rifkin, "La società senza lavoro". Questa filosofa francese che ha fatto molto scalpore, tradotto in italiano, questo libro che sosteneva che oramai le organizzazioni non ci fossero più. Tutti siamo individui che negoziamo liberamente la nostra condizione con gli altri, come se le organizzazioni non esistessero. E diceva anche che nelle organizzazioni, le persone non possono partecipare perché l'organizzazione è intrinsecamente alienante. C'è la realizzazione di sé e della vita esterna. Questa signora è stata molto discussa, in un convegno a Bologna al quale il mio amico La Rosa mi aveva invitato. Non sono andato per non fare scandalo, perché ero così arrabbiato e gli ho chiesto di esprimere lui il mio pensiero, perché ero veramente indignato, di un'astrattezza filosofica di quel tipo. La Meduken, peraltro insegna all'*Ecole d'Etudes*, che non è un incarico da poco.

Secondo me queste posizioni nascono dalla disperazione, il non sperare che le istituzioni e le organizzazioni si possano cambiare. Cito per finire, quel che diceva Moravia del lavoro individuale: "bisogna abbandonare il lavoro e la sua alienazione". Quello che bisognava rispondergli è: "Caro uomo di sinistra, allora vai a lavorare anche tu, magari in *part time*, condividi il destino degli altri, perché tu puoi abbandonare il lavoro ed il tuo lavoro lo fanno gli altri". Io penso che non si può disperare, che è molto difficile cambiare, che la strada che propongono e testimonieranno i colleghi olandesi e i risultati del progetto CNR, è la dimostrazione che ciò è possibile. È possibile, ma bisogna pagare un prezzo molto alto. Io ho avuto la fortuna in Olivetti di poterlo fare, con i paradossi della contraddizione fra un'organizzazione scientifica del lavoro che c'era, seppur attenuata e con quei valori che l'azienda voleva portare avanti, con ruoli e mentalità professionali diverse. Devo dire che ne siamo venuti fuori perché, lavorando per integrare le diverse immagini dell'azienda, quelle degli ingegneri, dei tecnici, psicologi, sociologi, sperimentando insieme, si è creato una nuova cultura ed i tecnici hanno imparato a progettare considerando in modo ampio le variabili presenti, coinvolgendo tutti i settori; i cambiamenti li hanno poi fatti loro, cambiando sé stessi e cambiando l'organizzazione. Si sapeva dove si voleva andare. L'importante è fissarsi una direzione, su questa direzione forse non si può neanche dire la meta precisa, ma l'importante è volerla. Noi siamo capaci di costruire il nostro destino.

#### **4.4.2 Presentazione di casi italiani**

##### **Marco Arduini – Eurotranciatura spa**

Sono il Vicedirettore Generale di *EuroTranciatura spa*, parte. Prima di tutto volevo ringraziare gli organizzatori di questa giornata e la *NPI* per essere qui con noi insieme ai loro amici. Penso che questa sia un'occasione unica per chi lavora all'interno di organizzazioni ed è alla ricerca di nuove idee, soprattutto che vadano incontro agli uomini, e quindi che non siano solo dominate dal *business*, ma cerchino anche di far diventare le organizzazioni quegli ambienti dove gli uomini possono esprimersi e lavorare bene. Cercherò molto velocemente di farvi sapere cosa siamo, chi siamo, per poi farvi capire che cosa stiamo vivendo in questo momento e quali sono, secondo noi, le criticità organizzative che stiamo attraversando.

Operiamo in un settore che è quello dei componenti per motori elettrici. È un settore quindi di produzioni meccaniche. Noi produciamo in particolare statori e rotor che sono due componenti che si trovano all'interno di ogni motore elettrico che troviamo in qualsiasi applicazione, quindi nel finestrino degli automobili, all'interno dell'elettrodomestico, nel ventilatore. Dove c'è comunque movimento, di solito c'è un motore elettrico. E ci sono due componenti che sono lo statore ed il rotore. Attraverso l'energia elettrica si genera un campo magnetico ed una parte sta ferma, ovvero lo statore, ed il rotore invece inizia a ruotare. All'interno di questo rotore, c'è un albero che poi genera questo movimento. Quindi noi produciamo quei lamierini magnetici che poi vengono composti in statore ed in rotore. Il motore elettrico è in tantissimi settori. In molti settori, sta iniziando ad essere applicato, in altri invece viene applicato oramai da decenni. Ma comunque è un settore che continua ad avere nuove applicazioni.



La nostra è una realtà che è nata nel 1967 da tre cugini e sei operai che sono partiti con questa attività e tutti facevano tutto; erano persone, che partivano con la voglia di costruire qualcosa. Oggi siamo un gruppo, di cui *EuroTranciatura* è capogruppo; ha più di 800 persone con un fatturato di 300, 310 miliardi di lire, e soprattutto ha una posizione *leader* sul mercato in Europa, ma con un potenziale anche in altre regioni.

Produciamo sei milioni di pezzi all'anno, che sono un 14% della produzione mondiale di statori per alternatori per automobili. Quindi nelle automobili che trovate, c'è un alternatore, in *Volkswagen*, in qualsiasi marca. Noi forniamo la *Bosch*, che a sua volta poi fornisce le case madri, le case produttrici di automobili. Produciamo inoltre dei rotori presso fusi, prodotti di lavorazioni meccaniche con pochissimo valore aggiunto.

Cosa stiamo vivendo oggi noi? Stiamo lanciando quella che è la seconda generazione in azienda. Questo non vuol dire che ci sono persone della proprietà che sono coinvolte, ma vuol dire proprio che è in atto un cambiamento culturale, cioè nel senso che c'è un passaggio proprio generazionale di persone che stanno lasciando il posto ad altre persone. Stiamo cercando di definire un nuovo modello organizzativo, anche se devo dire, abbiamo mille difficoltà nel definirlo.

Siamo un'azienda che ha registrato negli ultimi 10 anni una crescita molto forte. Negli ultimi cinque anni abbiamo, per esempio, raddoppiato il volume d'affari. Sono degli sforzi, che per un'organizzazione molte volte inducono dei malori, perché la struttura non si riesce ad adeguare al livello di qualità, di competenze.

Si può dire quindi che abbiamo dato tutte le nostre energie per seguire questa crescita, ma ci siamo in qualche modo dimenticati forse degli aspetti più qualitativi legati a questa crescita. Abbiamo un grande potenziale al fine di crescere ancora sul mercato perché abbiamo i clienti che ci danno fiducia e sono interessati a costruire delle relazioni con noi. Questo non solo in Europa, ma anche in altre regioni. Siamo certificati *ISO 9002* dal '97 e quindi anche questo è un elemento che è giusto tenere in considerazione.

La parte - secondo me - più interessante di questa breve presentazione riguarda i problemi che noi siamo vivendo. Lanciare una seconda generazione crea conflitto o comunque un confronto su delle idee. Mio suocero era uno dei tre cugini che ha fondato questa azienda. Io sono entrato in azienda dopo alcune esperienze fatte negli ultimi tre anni all'interno di multinazionali ed il confrontarsi con chi ha costruito un'azienda porta ad avere un'idea diversa. Questo per l'organizzazione è quasi uno spaccare l'anima in due, cioè avere un modo di fare che non è ancora totalmente coerente, non è rotondo. Quindi noi siamo in questa fase di dialogo in cui ognuno arriva con il suo bagaglio e la sua esperienza. Ci sono delle idee nuove, ma ci sono anche dei vecchi modi di fare, dei vecchi stili e le due componenti non si sono ancora fuse, non abbiamo ancora trovato la nostra individualità, una nuova via. Siamo tutti ragazzi giovani, in azienda abbiamo un'età media di 33 anni, quindi è difficile trovare persone che hanno l'esperienza necessaria per gestire una dimensione di cambiamento di questo genere; questo rappresenta una delle problematiche maggiori.

A ciò si aggiunge il fatto che l'organizzazione non è cresciuta come cultura organizzativa perché l'idea dei tre fondatori era sempre stata più nel fare, nel lavorare e non nel dedicare energia invece all'organizzazione, al lavoro sull'organizzazione. Perciò ancora oggi fanno fatica a riconoscere il valore delle azioni sull'organizzazione. Sono più interessati agli investimenti: compriamo quella macchina, aumentiamo la capacità produttiva, invece non riescono a lavorare sulla dimensione organizzativa. Quindi, abbiamo la mancanza di

esperienza ed i processi, che non sono definiti da un punto di vista organizzativo, essendo peraltro aumentata la complessità.

Anche se siamo certificati *ISO 9002* dal 1997, la cultura della qualità non è entrata assolutamente in azienda, come è stato detto anche nell'introduzione, un lavoro fatto per la certificazione non sviluppa né conoscenza né consapevolezza. E questo è proprio il nostro caso. Noi abbiamo fatto questa certificazione perché i clienti la richiedevano. È arrivato un *manager* che ha saputo, in quattro e quattr'otto, declinare una serie di regole, ma in realtà non si è creata alcuna motivazione nelle persone per gestire un processo di qualità. Ciò implica che da un punto di vista della qualità, non riusciamo a fare delle riflessioni per migliorarci, e questo si vede nel livello di soddisfazione dei nostri clienti sul servizio che gli offriamo.

Abbiamo poi una problematica legata ai sindacati. Noi siamo un'azienda il cui l'organico è fatto prevalentemente da operai. Su 400 persone ci sono 50 impiegati e sono invece 350 i lavoratori. Questo costituisce uno dei grandi temi, ovvero che dobbiamo cercare di avere delle nuove idee, riuscire ad uscire da quelli che sono gli stereotipi di relazione, che purtroppo non consentono un dialogo, ma costruiscono delle ideologie, dei dogmi. Quindi c'è anche la necessità di sviluppare un nuovo pensiero connesso al modo di relazionare con i sindacati. Abbiamo un lavoro che come dicevamo, è legato ad elaborazioni meccaniche pesanti, in quegli ambienti di lavoro che molte volte non sono, per il rumore, particolarmente piacevoli. Questo aspetto costituisce un'altra cosa su cui interrogarsi, perché ovviamente bisognerebbe riuscire a costruire un interesse per il proprio lavoro che coinvolga le persone. Diciamo che oggi, visto il tipo di lavoro, e visto anche molte volte la qualità dell'ambiente in cui si opera, in realtà è difficile riuscire ad interessare le persone su questo lavoro. Questo vuol dire che aumenta il *turnover* delle persone, a svantaggio poi di tutti, sia delle persone che cambiano continuamente lavoro sia delle organizzazioni. Quindi è necessario riuscire a costruire, a trovare un modo per aumentare il valore o l'interesse per queste cose.

Ci tengo a ribadire che i nostri clienti, pur essendo così disponibili ed interessati alla nostra organizzazione, riconoscono che il nostro servizio e la nostra qualità non sono sempre all'altezza di quelle che sono le loro esigenze. Apprezzano la nostra volontà, e quindi al livello di volontà ci premiano, ma non per quello che poi invece riguarda la qualità del servizio.

L'ultima cosa che mi sento di dire è che l'azienda comunque ha delle forze che sono sicuramente anche legate alla storia dell'azienda, cioè al fatto che i tre fondatori quando sono partiti, vivevano a gomito con tutti, erano anche loro degli operai,; c'è quindi una buona dimensione di scambio e capacità di relazionarsi da un punto di vista umano.

Credo che bisognerebbe proprio cercare di fare una *leverage* su questa intuizione o su questa esperienza, per continuare a mettere al centro di questa organizzazione le risorse umane. Siamo un'azienda molto flessibile, quindi c'è la piena disponibilità da parte di tutti a lavorare, molto dinamica, quindi che si muove in modo molto pratico.

Abbiamo ormai un livello di *manager* giovani, che hanno qualità positive per poter portare avanti questa azienda e per svilupparla. Abbiamo questa comprensione, questa capacità di entrare in relazione con i nostri clienti. Io spero che da questo incontro possano venire fuori delle idee, proprio per aiutare la nostra organizzazione in quel processo di cambiamento, riuscendo a riposizionare l'uomo al centro dell'organizzazione e riuscendo anche a muoverci da una situazione di stallo, molto ingarbugliata.

### **Alessandra Augusto – Ministero di Grazia e Giustizia**

Vengo in sostituzione della Dott.ssa Rolleri, Direttore Generale dell'Area Sistemi Informativi del Ministero di Grazia e Giustizia, che non ha potuto essere presente. Mi occupo di organizzazione all'interno della Direzione Generale Sistemi Informativi Automatizzati ed abbiamo anche noi una storia abbastanza giovane. Nasciamo a fine '93 gestiamo i processi di informatizzazione del Ministero della Giustizia.

Quindi la progettazione e la realizzazione di sistemi informativi automatizzati nonché l'acquisto e la diffusione di hardware e software per le esigenze dell'amministrazione. In realtà poi, tutto quanto riguarda l'informatica nel Ministero della Giustizia resta di competenza della nostra Direzione Generale.

Ascoltando la testimonianza precedente, mi viene da pensare, che anche la nostra Direzione Generale, benché collocata in tutt'altro contesto organizzativo, presenta degli aspetti molto simili, anche una storia più o meno parallela, perché nasce nel '94 con un gruppo estremamente ridotto di pionieri, potremmo dire, per ritrovarsi poi oggi, dopo più di cinque anni, con cinquecento dipendenti, molti dei quali lavorano al centro qui a Roma ed una parte è poi diffusa su tutta l'Italia. In pratica, la nostra Direzione Generale ha un polo a Roma e poi presidia tutto il territorio nazionale, grosso modo avendo creato un centro, un coordinamento in ogni capoluogo di regione. È una struttura che ricalca quella dei distretti giudiziari.

La nostra struttura è composta per la maggior parte da informatici che sono oltre 75% dell'amministrazione, ma anche da amministrativi e contabili che si occupano degli aspetti contrattuali della gestione dell'informatica, da esperti di organizzazione, da analisti di organizzazione ai quali io appartengo, che curano le ricadute organizzative dei processi di informatizzazione, e da personale ausiliario per la gestione dell'amministrazione.

Si tratta di personale, anche qui in maniera un po' diversa da quello che si può immaginare per una tipica Pubblica Amministrazione, molto giovane. La nostra età media è di circa di 35 anni.

È un'amministrazione in cui una Direzione Generale, la classica struttura funzionale ha per così dire rotto le righe. Siamo molto trasversali, dovendo lavorare su progetti e per progetti; ci muoviamo molto tra quelle che sono le varie aree di mercato, e questo ha determinato nel tempo e soprattutto con il crescere della struttura, con il crescere dell'impegno, uno dei problemi forse più sentiti all'interno dell'amministrazione, che è poi quello dello scollamento tra la poca elasticità nella comunicazione, nel coordinamento tra il centro e la periferia.

È da sottolineare che mentre qui a Roma si fa essenzialmente progettazione, nella periferia si fa essenzialmente gestione di quelli che sono poi le linee guide, i progetti realizzati al centro. E la distanza fisica ed anche l'allontanamento dal momento decisionale, dal momento progettuale, non aiutano molto la gestione, non aiutano molto l'organizzazione della struttura.

L'altro problema riguarda tipicamente le risorse umane dell'amministrazione, perché noi abbiamo personale molto giovane, personale altamente qualificato, tra l'altro, che si trova di fronte un mercato estremamente vivace, quale quello dell'informatica che negli ultimi due o tre anni ha ripreso vigore, ha ripreso forza, per cui dobbiamo constatare, e da qualche mese guardiamo queste statistiche anche con una certa preoccupazione, un turnover delle risorse che è un fenomeno probabilmente fisiologico in altro contesto operativo, ma

assolutamente patologico per una Pubblica Amministrazione. Noi abbiamo un turnover che si colloca intorno al 12%, perché ovviamente il problema è sentito e vissuto diversamente qui a Roma, dove c'è un certo contesto lavorativo e diversamente da posti come ad esempio Catania, Bari o Caltanissetta, dove notoriamente per il mercato del lavoro italiano c'è tutto un altro contesto ed altre prospettive.

Ci troviamo a fare i conti con un personale che sta emigrando rapidamente verso altre realtà operative, e non sono sempre movimenti pubblico-pubblico ma anche pubblico-privato, il che mette anche in crisi quella che è l'idea classica del dipendente pubblico che sceglie la stabilità, magari non accettando di rischiare di mettersi in gioco emotivamente e professionalmente. Di fronte a questa situazione noi dobbiamo anche fare i conti con un contesto contrattuale che ci pone più vincoli che opportunità. Il nostro contratto di lavoro ci pone di fronte ad un ventaglio di strumenti che calati nella nostra realtà così atipica rispetto alla Pubblica Amministrazione classica, non riescono a cogliere la nostra particolarità, anche la nostra diversità. Non vorrei essere presuntuosa nel dire questo.

Inoltre, così come accade credo anche poi in tutti i contesti lavorativi, ci troviamo di fronte un sindacato - la Pubblica Amministrazione è un posto dove notoriamente il sindacato è molto presente - che non riesce a rappresentare più di tanto quelle che sono le esigenze di una popolazione di nicchia all'interno della Pubblica Amministrazione. Per cui quelle che sono le esigenze del personale informatico e tecnico che opera all'interno della nostra amministrazione, non sono poi recepite, raccolte da quelle che sono le politiche che si portano avanti al livello di corporate, al livello di Ministero.

Cito ad esempio, nell'ultimo periodo, delle procedure di riqualificazione che da noi sono state un boomerang fortissimo, creando ed incentivando l'abbandono del personale. Negli ultimi sei mesi infatti, si sono alzati i picchi parallelamente alle procedure di riqualificazione, che hanno premiato l'anzianità di carriera, la fedeltà all'amministrazione piuttosto che la professionalità.

Spero di riuscire qui a sentire qualcosa di positivo, di propositivo per la nostra amministrazione. Siamo ben consapevoli di non poter contare sull'aspetto economico della motivazione del personale, ma di dover far leva sugli aspetti più soft della gestione. Mi sembra di capire, almeno dai primi interventi, credo che ci possano essere degli spunti interessanti.

### **Massimo Bufacchi – Ospedale Bambin Gesù**

Sono il Direttore del personale dell'Ospedale Pediatrico Bambino Gesù. È una struttura che ha un discreto numero di anni di vita. È stato fondato nel 1869. Oggi, anche se fornisce assistenza ai bambini italiani, europei ed extracomunitari, da circa 80 anni di proprietà della Santa Sede, si tratta di un lascito di una famiglia nobile romana, l'ospedale è stato ereditato dalla Santa Sede, tanto è vero che a Roma viene chiamato l'Ospedale del Papa. Ed è vero, cioè noi, ogni tanto, riceviamo la visita del Cardinale Segretario di Stato, tre o quattro volte è venuto persino Sua Santità ed ogni tanto andiamo a trovare il Papa.

È oggi un policlinico pediatrico di elevata specializzazione ed uno dei 25 istituti italiani di ricerca e cura a carattere scientifico, ed uno dei quattro, cinque che sono, anche se funzionano come struttura al servizio del pubblico, ospedali privati. Abbiamo 800 posti letto. Nel 2000, abbiamo dimesso 32.000 ricoverati, abbiamo fatto 140.000 prestazioni di *day hospital*, 750.000 visite ambulatoriali.

Siccome siamo una struttura poli-specialistica, eseguiamo addirittura dei trapianti. Abbiamo eseguito su bambini 67 trapianti di cuore, di fegato, o reni, o cornee, e comunque siccome siamo - come sta scritto nella seconda riga - l'Ospedale del Papa e tendenzialmente, con alcune problematiche economiche, non chiudiamo la porta a nessuno. Nel 2000, abbiamo assistito 1.800 bambini provenienti da Paesi extra Comunità Europea, sostanzialmente dalla Bulgaria, dalla Romania, dalla Libia, dall'Egitto, che avevano affezioni abbastanza gravi di cui ci siamo fatti carico, pur sapendo che le cure ai bambini italiani o francesi ci vengono rimborsate. Per cui relativamente a questi 1.800 bambini, è stato un problema nostro gestire il costo relativo all'assistenza.

Com'è il personale dell'Ospedale Bambino Gesù? Evidentemente io, essendo il Direttore del personale, vi parlo del personale. Allora, il personale dell'Ospedale Bambino Gesù è per il 70% personale femminile di cui 500 sono medici, 1.500 sono infermieri o tecnici di radiologia, di laboratorio di analisi, circa 200 amministrativi, 220 operai. Di questi 2.500 persone, 2.000 sono dipendenti, cosiddetti strutturali, 500 persone sono collaboratori esterni con un rapporto libero professionale o collaboratori di società di servizi che ci offrono un certo tipo di assistenza.

Io sono in ospedale da sei anni e quindi conosco abbastanza bene l'ospedale, però ricordo ancora come funzionavano le aziende e devo dire che rispetto all'azienda, da noi non ci sono molte possibilità di carriera. L'infermiera o la vigilatrice, o è infermiera o è caposala. È difficile, per un problema di numero di persone, che le infermiere diventino caposala. Il medico, od è medico normale od è primario. Anche perché la vecchia ripartizione italiana tra assistenti, aiuto e primario è saltata già da un pezzo, e quindi sostanzialmente, noi abbiamo del personale professionista, che tra l'altro viene pagato bene.

Le retribuzioni dell'Ospedale Bambino Gesù sono, per motivi storici che sarebbe troppo lungo spiegare, abbastanza migliori delle retribuzioni del personale che lavora nelle strutture pubbliche sanitarie italiane.

Nel 1996 sono arrivato in ospedale, perché c'è stata una riforma abbastanza importante nella sanità italiana, cioè ci si è spostati in relazione alle necessità di ottimizzare le risorse disponibili che nella sanità sono sempre impari rispetto a quelle che potrebbero sembrare le esigenze. C'è stato un cambiamento fondamentale nei meccanismi di remunerazione delle prestazioni e conseguentemente in tutti gli ospedali pubblici e privati italiani. Al sistema cosiddetto delle 'rette di degenza' per cui la sanità corrispondeva agli ospedali una cifra legata alle degenze dei malati, si è sostituito un meccanismo standard. Cioè, sostanzialmente, sulla base di un modello che già funzionava in America, che era stato applicato in alcuni Paesi europei, si è deciso che un certo tipo di attività potevano portare ad una remunerazione non maggiore di una certa cifra. Vorrei fare un esempio: un'appendicite od un'ernia di un bambino. Si è deciso che il massimo che si poteva dare per un rimborso dalla sanità all'ospedale era di due milioni. A questo punto, il concetto era: cercate di fare in maniera che il rimborso di due milioni corrisponda al costo.

Questa è stata una rivoluzione nelle strutture sanitarie; anche nell'Ospedale del Papa ciò ha rappresentato una rivoluzione, perché nel primo anno di applicazione l'Ospedale ha perso molti miliardi. E siccome il nostro azionista, il Cardinale Segretario di Stato, ci dice che il nostro obiettivo è il miglioramento della qualità dell'assistenza in un quadro di equilibrio economico, ciò comporta anche per noi la necessità di fare ogni anno dei nuovi investimenti che lo Stato non ci paga, perché lo Stato ci paga solo le prestazioni. Diciamo la struttura si è trovata nella necessità di dare sostanzialmente una svegliata all'Ospedale.

Il *management* dell'Ospedale è arrivato più o meno contemporaneamente nel '96. Eravamo tutte quante persone che venivano da un ambiente industriale, privato o delle partecipazioni statali, ed in effetti un po' di risultati li abbiamo raggiunti. Abbiamo una missione, che è sostanzialmente condivisa da tutte le persone che hanno la possibilità di leggerla, tra l'altro sta affissa in tutte le stanze dell'Ospedale. La missione per un ospedale pediatrico cattolico, e sottolineo pediatrico e cattolico, è chiaramente una cosa abbastanza importante. I nostri, tra virgolette, clienti, perché non sono veri clienti, sono i bambini che stanno male, e quindi è evidente che riconoscersi, in una certa maniera, nel gestire il rapporto col paziente bambino è abbastanza importante. Ci abbiamo messo un po' di tempo per buttare giù questa missione, forse un po' lunga, forse chi lavora nelle aziende è abituato a vedere, a leggere delle missioni più incisive, però sostanzialmente, ci riconosciamo abbastanza in questo tipo di attività.

In questi cinque, sei anni, abbiamo sostanzialmente risanato il bilancio. L'Ospedale è tra il pareggio e l'attivo di bilancio, e comunque ogni anno riesce a fare investimenti per circa il 10% dei ricavi. Abbiamo modificato completamente il rapporto con il sindacato creando dei nostri contratti collettivi. Abbiamo definito la nostra missione. Abbiamo fatto dei piani strategici che cerchiamo di applicare, e tutto sommato ci siamo abbastanza dentro. Abbiamo obbligato la gente a lavorare di più, a volte mi sembra che non siano stati felici. Abbiamo aumentato, questo viene delineato su *standard* abbastanza precisi e definiti al livello di istituti scientifici, la complessità delle prestazioni. Abbiamo cominciato a lavorare anche sulla formazione gestionale e manageriale del personale con una società di consulenza nel campo della formazione. Siamo seguendo meccanismi di investimento e da un paio di anni a questa parte abbiamo cominciato a mettere dentro personale e siamo su un incremento medio annuo del 5%.

La gente che ci viene a trovare, che viene da altri ospedali pubblici, dice che noi siamo un ospedale che funziona incredibilmente bene, rispetto al San Camillo, al Forlanini, al San Carlo di Milano ed altri. Ed anche i collaboratori più anziani che sono in ospedale, visto che chi glielo domanda sono i cosiddetti 'nuovi', dicono che, rispetto a come si lavorava dieci anni fa, sostanzialmente il miglioramento c'è stato, è notevole, è palpabile. Allora, qualcuno potrebbe dire, ma allora tu che sei venuto a fare in questa riunione?

Ci sono venuto perché, noi che tentiamo di guidare con alterno successo quest'ospedale, abbiamo la sensazione basata anche sulle nostre esperienze, che si possa fare ancora molto di più, specie sulle aree ancora critiche.

Il problema che ancora non siamo riusciti a risolvere - ci abbiamo provato molto, però è sicuro che dobbiamo fare ancora qualcosa ma non sappiamo cosa - riguarda i medici. Noi abbiamo 500 medici. Di questi 500, 50 sono primari, 450 sono professionisti.

Abbiamo una buona risonanza magnetica che si ferma il sabato mattina. Il sabato pomeriggio e la domenica non lavora ed abbiamo liste di attesa per la risonanza di ben tre mesi. Tendenzialmente, alle quattro del pomeriggio, i medici abbandonano l'ospedale. Perché? Giocheranno a tennis, andranno a giocare a golf, hanno il loro studio, hanno la loro clinica privata. Qui tra l'altro c'è un problema legislativo, che si sta complicando terribilmente perché negli ultimi tre anni, tre Ministri della Sanità hanno peggiorato la confusione che già c'era prima.

Però, sostanzialmente quello che noi stiamo cercando di capire - e purtroppo ancora non ci siamo riusciti - è quello di trovare la maniera di motivare realmente, coinvolgendo in maniera più appassionata tutto il nostro personale, partendo da quella bella fetta di medici

che sono professionisti di livello elevato. Considerate che noi abbiamo solo medici specializzati: medici pediatri oncologi, medici pediatri ematologi, medici pediatri neurologi, ecc. Vorremmo trovare la maniera che tutta questa gente vivesse in ospedale con la partecipazione che mostra solo qualcuno di loro.

Abbiamo sentito parlare di questa iniziativa del CNR e siamo qui in tre per cercare di vedere di che cosa possiamo fare tesoro.

### **Fabrizio Fabrizi – Comune di Firenze**

Grazie innanzitutto per l'invito di chi ha organizzato questo incontro, che devo dire fin dall'inizio mi è sembrato interessantissimo, proprio perché in questa iniziativa ci ritrovo alcuni aspetti che stiamo vivendo nella nostra organizzazione. Io mi occupo di formazione e di aggiornamento del personale all'interno del Comune di Firenze. Sono un funzionario. Il Comune di Firenze è una realtà che ha circa 5.400 dipendenti, quindi è una realtà piuttosto grande, frammentata, articolata in 24 strutture organizzative.

Si occupa di tutto quello di cui si può occupare un ente locale come il Comune, da Via Zili al cimitero, passando attraverso forme di gestione diverse.

Il Comune di Firenze in questo periodo sta vivendo un'intensa fase di riorganizzazione, imposta per certi aspetti dal clima, diciamo dall'ambiente circostante, quello che ha cambiato del resto le procedure, i regolamenti, gli ordinamenti, con l'arrivo di nuove normative, tecnologie e procedure.

Per Firenze in particolare c'è una tensione aggiuntiva che è data dal fatto che i programmi attuali delle amministrazioni, o quanto meno delle amministrazioni più recenti, prevedono una fortissima iniziativa per modernizzare la città; quindi sono in atto e sono previsti per i prossimi anni numerosi cantieri per realizzare nuove infrastrutture ed opere che metteranno e stanno mettendo già abbastanza in crisi l'intera città ed anche ovviamente l'apparato dell'amministrazione del Comune. Penso che a Roma del resto non sia da meno.

Il processo di riorganizzazione del Comune quindi è partito già dall'anno scorso, dal 2000, ed è tuttora in atto. Aveva come elementi fondanti alcune criticità che erano state rilevate, che vi riassumo brevemente.

Era stata evidenziata la sovrapposizione di compiti, di attività derivanti dalla attribuzione di competenze che erano più rispondenti ad esigenze di carattere formale che ad esigenze di carattere sostanziale.

C'era particolare incomprensione e difficoltà di comunicazione nei rapporti fra le strutture, in particolare fra le strutture di supporto - personale, ragioneria, servizi informatici, economato - e le strutture invece direttamente impegnate nell'erogazione di servizi, ovvero una non sufficiente propensione all'integrazione, nel caso di attività che richiedono l'intervento di più strutture, una scarsa chiarezza sulle funzioni dei quartieri - del decentramento, dei processi decisionali, caratterizzati da fenomeni di incompatibilità tra le varie articolazioni - anche per la presenza di regolamenti, di procedimenti, di strumenti di pianificazione, di strumenti finanziari, creati per le singole strutture e non pensati per l'intera struttura complessiva dell'ente; inoltre non c'era sufficiente attenzione alla ricerca di forme gestionali innovative come l'*outsourcing* e l'esternalizzazione.

Il Comune di Firenze gestisce ancora quasi tutto quello che gestiva 20 anni fa, con una carenza di una cultura organizzativa diffusa, intesa a promuovere la ricerca costante di efficaci ed economici processi volti alla *customer satisfaction*, alla creazione sportelli unici, alla semplificazione e così via. Ed infine, ancora, una non sempre chiara definizione

delle sfere di competenza e di responsabilità fra gli organi di indirizzo politico e quelle gestionali/decisionali con conseguenti fenomeni di deresponsabilizzazione.

La ristrutturazione, la riorganizzazione avviata l'anno scorso prevedeva più fasi, più passaggi. A questo punto, è stata realizzata la riorganizzazione delle macro strutture, cioè dei livelli più alti dell'organizzazione, che per l'appunto prevede 24 strutture. All'interno delle strutture, c'è un'articolazione in servizi ed i centri di responsabilità sono quindi definibili attualmente in questi tre livelli: la Direzione Generale dell'ente, i Direttori delle 24 strutture ed i Dirigenti dei servizi. Parallelamente a questo cambiamento organizzativo, che vedrà una fase successiva, ulteriore - che è quella di una individuazione dei centri di responsabilità ulteriori, all'interno di queste strutture già previste - è stato attivato un percorso formativo, collegato fra l'altro ad un adempimento contrattuale, e quindi collegato ad una progressione economica per tutto il personale dell'ente, che si sta definendo in questi giorni, e che ha visto sui banchi di scuola, fra virgolette, tutti i 5.004 dipendenti nell'arco dei ultimi 12 mesi. Quindi un impegno straordinario dal punto di vista sia economico, sia dal punto di vista della progettazione. Gran parte sono state le ore di formazione; per i livelli più elevati dell'ente si è arrivati a 65, 70, 80 ore ed anche più di formazione; gran parte di questa formazione è stata dedicata, non tanto al tradizionale aggiornamento su tecnologie, su metodologie, sulla normativa, quanto agli aspetti di natura comportamentale. Quindi comunicazione ed analisi dei processi interni.

In tutta questa fase di attività, che ha curato direttamente l'ufficio a cui appartengo io, abbiamo rilevato una fortissima esigenza di ascolto ed attenzione, da parte di tutto il personale - dagli uscieri ai dirigenti.

In questa fase, la formazione si è realizzata per la parte prevista dall'accordo contrattuale. Siamo ora in una fase di riprogettazione, di ulteriori eventi formativi proprio per rispondere, almeno in parte, a questa esigenza di attenzione, di ascolto, di condivisione.

In particolare, abbiamo accolto l'introduzione di una nuova figura professionale, che è prevista dal contratto di lavoro, con una definita posizione organizzativa, che dà la possibilità agli enti di creare questa cosiddetta Area Quadri anche negli enti locali, con un trattamento economico sicuramente migliore rispetto al passato, a fronte però di modifica, di cambiamento in termini di apporto lavorativo, orario, responsabilità. L'introduzione di questa figura il Comune di Firenze l'ha realizzata da poco tempo e per la precisione dall'agosto di quest'anno. L'intendimento è quello di avviare un percorso formativo centrato su questa figura, ma che necessariamente coinvolgerà la dirigenza, e parlo di una dirigenza di circa 85 persone, invece le figure di quadri sono circa 150. Dal dialogo e dall'interazione fra queste due figure professionali, dipenderà l'esito della riorganizzazione complessiva e di tutto ciò c'è un'ampia consapevolezza.

La progettazione e diciamo anche parte della realizzazione dell'intervento, sta avvenendo in questi giorni con la non semplice concertazione, partecipazione e contributo della dirigenza come soggetto protagonista. Ciò sicuramente ha fatto innanzitutto emergere una diffusa consapevolezza che il processo di cambiamento, che è stato attivato lo scorso anno e che rispondeva ad un modello perfettibile, è però calato abbastanza dall'alto.

La dirigenza ha manifestato in questa fase di interazione con il progetto formativo, l'esigenza di essere più partecipe, di non vivere passivamente il percorso formativo, ma di essere coinvolti in tutto l'intero processo riorganizzativo.

Il pericolo evidente è quello di vedere e di valutare la riorganizzazione, gli eventuali benefici economici che si possono trarre, in forme di incentivi, come riconoscimento



dell'attività svolta in passato e quindi anche un adeguamento salariale, più che una leva per migliorare, per cambiare ulteriormente. È per questo che stiamo attraversando un momento particolarmente critico, proprio perché quello che si sta realizzando, nel giro di pochi mesi determinerà probabilmente il successo o l'insuccesso di tutta questa iniziativa.

### **Herman Janach – Janach srl**

Sono l'amministratore unico di un'azienda che ha fondato mio padre circa 60 anni fa. Ho 57 anni, da 40 anni lavoro in questa attività. Siamo una piccola attività però conosciuta nell'ambiente ospedaliero italiano ed adesso anche all'estero.

Produciamo strumenti per la chirurgia dell'occhio con degli artigiani, dove il lavoro manuale rappresenta un fattore essenziale.

Il problema nostro, per arrivare al tema, è come organizzarci e trovare delle persone che siano capaci di produrre questi strumenti per operare gli occhi, perché ci vuole una doppia abilità: ci vuole un'abilità manuale, che oggi nelle scuole non viene assolutamente più favorita, ed una intelligenza legata alla manualità.

Spesso i ragazzi che oggi vanno a scuola, se sono un po' intelligenti vanno finire all'università. Per noi sono persi. Questo è un problema di formazione, per cui noi invece, per sopravvivere come un'azienda piccola dobbiamo attivarci molto per trovare le persone adatte. Ad oggi l'azienda impiega 22 persone direttamente, e con altre ha attività di collaborazione su commesse.

Siamo conosciuti sul mercato del lavoro, i miei concorrenti sono ormai società internazionali ed io sono sotto la morsa delle multinazionali. Come riesco a sopravvivere alla pressione delle multinazionali? Ve lo dico così non in modo scientifico, ma in modo semplice, attraverso la creatività.

Noi riusciamo ad essere più veloci, più inventivi che non le grandi aziende. Questo vuol dire un approccio con la mia organizzazione non verticale ma direi orizzontale. Allora divento a volte fornitore delle multinazionali, perché loro non riescono a fare un prodotto artistico fatto con le mani. Mi pongo però il problema che così favorisco una multinazionale che vuole fare soltanto un lavoro standard, che va bene per tutti, che elimina il lavoro del singolo. Per esempio io ho dalla mia parte, i medici, chirurghi, perché noi siamo in pratica i sarti dei chirurghi oculisti. I miei nemici sono le multinazionali che vorrebbero che un intervento di cataratta, che è la più comune, venga fatto con 5 strumenti o 7 sterili monouso uguali in tutto il mondo. Il che vorrebbe dire costringere i medici ad operare nello stesso modo. In un campo più comune sarebbe come costringere tutti noi a mangiare il cibo industriale, anziché nella trattoria romana o toscana.

Quindi la sopravvivenza come può essere perseguita dalla mia azienda? Proprio con questa creatività nel lavoro manuale. Però abbiamo un grande problema, ossia gli utili della mia azienda sono tassati, come s.r.l., in modo molto forte. I miei artigiani, lavorano anche loro, hanno un peso fiscale enorme. I miei concorrenti, le grandi multinazionali, non pagano queste tasse perché loro gli utili li dichiarano nei paradisi fiscali per cui ci tagliano fuori. E gli utili che fanno, li investono per strozzare noi piccoli.

Qualche parola sul tema della nostra qualità. Io ho dovuto adeguarmi, per sopravvivere, per fornire all'Ospedale del Bambino Gesù i miei strumenti, ho dovuto certificarmi con la qualità ISO, altrimenti ero fuori dal mercato. Ho dovuto chiedere una consulenza esterna. Ma vi dico se la qualità degli strumenti non l'avevo già prima, io ero già fuori dal mercato.

Per cui questo sistema di qualità era per me soltanto un peso finanziario ed un costo che dovevo acquisire per poter rimanere sul mercato.

Tornando alla motivazione sul lavoro, io vedo che ci sono quattro modi diversi di motivare i dipendenti. Il primo modo è quello economico, di dare un premio di produzione allo stipendio, che però corrisponde ad una situazione vecchia, piramidale e quella con la quale le multinazionali stanno in piedi. Loro pagano e comprano le persone. Il secondo modo per motivare le persone è una motivazione sociologica, e quella direi è orizzontale, cioè un premio uguale per tutti. Ma chi si impegna di più non merita qualcosa di più? Chi è talentato e chi si impegna va riconosciuto in modo diverso. La terza motivazione, quella culturale per un'azienda, è quella più difficile. L'operaio, l'artigiano che lavora per me con gli strumenti, che ripara gli strumenti per l'Ospedale Bambino Gesù non vive di solo pane, ha anche bisogno di soddisfazione, allora come organizzare il contesto culturale in un'azienda considerando le diverse esigenze?

Nel mio caso, un'esperienza che ha funzionato è stata quella di riconoscere in ogni lavoratore un'biografia. Cioè ogni persona è un essere umano che nasce con una storia, che nasce con un capitale non evidente e man mano che cresce, va a scuola, va all'università, fa la scuola professionale, manifesta una sua biografia.

Credo personalmente che questo aspetto, fare attenzione alla biografia del singolo sia un compito europeo, che noi con la tradizione europea possiamo capire meglio le problematiche dell'organizzazione, che non tutta la cultura imprenditoriale che viene dall'America, dagli Stati Uniti, che è organizzata in maniera verticale.

### **Vincenzo Pira – Movimondo ong**

Movimondo è una delle tante organizzazioni, associazioni non governative, che in Italia ed in Europa si occupano di cooperazione internazionale. È nata nel 1971, e quindi ha già 30 anni di esistenza, come gruppo di solidarietà in appoggio ai movimenti di liberazione coloniale dell'Africa australe.

Un gruppo di amici che si incontra e dice facciamo qualcosa per appoggiare questi esuli o queste persone che vogliono rientrare in Mozambico piuttosto che in Angola, piuttosto che a Capo Verde. Quello che univa queste persone era appunto un ideale comune, una voglia comune di lavorare, una passione con poche regole di funzionamento.

In trent'anni di esistenza, questa organizzazione è cresciuta tantissimo. Sono cambiati i contesti legislativi in Italia ed in Europa. È diventato da un gruppo di solidarietà ad un'organizzazione complessa che fa progetti e programmi di cooperazione con, negli ultimi anni, un'esigenza di ridefinire anche la sua missione.

I punti di riferimento sono diventati i vertici mondiali delle Nazioni Unite, che hanno identificato ed inquadrato molto bene quali sono le finalità di queste organizzazioni: lotta alla povertà, aiuti umanitari di emergenza - sempre di più negli ultimi sette, otto anni - processi di sviluppo umano e decentrato, autonomo, ed in questo contesto, un aumento del numero di programmi e del numero di Paesi in cui Movimondo ha cambiato nome.

Era nata con il nome di Movimento Liberazione Sviluppo, e negli ultimi anni ha cambiato anche denominazione in Movimondo e si pone per rispondere appunto alle sfide dell'attualità. È passato da questo gruppo di amici ad un numero di risorse umane, nell'ultimo anno in Italia di 40 persone e nel mondo di 500, con un budget finanziario di 40 miliardi di lire finalizzati alla gestione di questa tipologia di programmi.

Alcune riflessioni organizzative: si è passati da una fase di funzionamento di un piccolo gruppo quasi senza regole perché aveva obiettivi e modalità comuni ad una fase critica di necessaria riorganizzazione, con procedure nuove e con regole definite; si è così creata una macchina molto complessa in quanto sono 25 i Paesi dove siamo presenti, 500 sono le persone coinvolte in questi progetti, con uno spettro anche di problematiche e di questioni molto ampie ed indefinite.

Il primo problema che ci si è posto è appunto l'aumento dei quadri e l'aumento del numero di persone coinvolte. Allora, che tipo di selezione e che tipo di formazione dare per ampliare le persone che assumono delle responsabilità? Nonostante una consistente disponibilità finanziaria, la quantità percentuale che viene lasciata per la gestione amministrativa e tutti questi aspetti di selezione e di formazione è limitatissima, pressoché insufficiente, ovvero del 6%. Dall'altra parte, sussiste un problema rispetto a quali siano i criteri per selezionare e per fidelizzare il personale che lavora in Movimondo.

Altro tema critico è il necessario cambio di impostazione di un'associazione che si caratterizza per gli aspetti di solidarietà, aspetti legati al tradizionale mondo del volontariato, che ora ha un'esigenza maggiore di rispondere a criteri di efficacia e di efficienza, dovendo rispondere ai donatori, ovvero all'Unione Europea, alle Nazioni Unite, al Governo italiano, alla società civile che co-finanzia in termini anche di impostazione, di rapporto con i partner locali.

Si è in una situazione in cui si deve passare dai tradizionali aiuti dall'alto verso il basso ad una condivisione dei processi che portino a lavorare insieme, per risolvere specifiche problematiche.

In questo momento, stiamo lavorando per una riorganizzazione di tutta la struttura. Il primo passo che si sta tentando di dare è il decentramento. Ovvero si sta cercando di creare veramente delle condizioni in cui tutta la gestione del progetto dall'identificazione, dal rapporto con i partner locali ed istituzionali, alla ricerca dei fondi, alla scrittura, alla promozione, alla realizzazione, alla conclusione, venga fatta il più possibile in modo decentrato.

Da lì il problema anche di come motivare, di come formare in 25 Paesi i nuovi quadri. L'impossibilità di farlo da soli ci sta portando, per esempio, a creare sempre di più delle alleanze, dei rapporti con entità simili che si occupano di questo. Dai *master* universitari che si stanno concentrando su questa problematica a creare comunque quelle sinergie, quelle possibilità di persone che vengono qui, chiedendosi appunto che tipo di motivazione c'è.

Nel mondo del volontariato attualmente in Italia, per esempio, ci si sta focalizzando molto sull'aspetto della gratuità. Questo per noi comporta da una parte un'accettazione dei principi di fondo, dall'altra invece una problematica, perché oltre agli aspetti motivazionali ideali, noi siamo portati anche a dover, obbligatoriamente ma anche per scelta, favorire la valorizzazione delle professionalità. Abbiamo bisogno di medici, abbiamo bisogno di ingegneri, abbiamo bisogno di logisti, abbiamo bisogno di gestori del ciclo del progetto, dall'aspetto amministrativo all'aspetto di realizzazione, che devono essere allo stesso tempo anche, fra virgolette, dei politici che rappresentano l'organizzazione con le istanze locali, con gli enti locali, con i partner locali, con cui si lavora.

Dobbiamo quindi gestire tutto ciò con scarsi mezzi, con un numero in questo settore molto limitato di persone, facendo un grosso sforzo ognuno per coprire questi aspetti di fondo che riguardano la selezione, la formazione, la gestione delle risorse umane, la motivazione,

con un forte problema ad esempio alla comunicazione interna e verso l'esterno. Un'organizzazione come la nostra ha bisogno, anche per legittimarsi, di un radicamento nel territorio, di creare anche nell'ambito europeo, tutta una serie di attività e di presenze, che portino a modificare politiche ed a modificare la visione che l'opinione pubblica ha di queste tematiche.

Questo è essenziale anche perché la totalità dei nostri progetti deve essere co-finanziata, con una partecipazione ampia della società italiana.

Il tipo di soluzione su cui stiamo lavorando era l'idea di avere un dipartimento, un settore che si occupasse delle risorse umane.

La coscienza che il capitale maggiore di quest'associazione è rappresentato appunto dalle persone che ci lavorano è un dato oramai acquisito. Tuttavia il riuscire poi a strutturarne razionalmente, a trovare delle risorse affinché questo avvenga è una sfida che attualmente stiamo vedendo come portare avanti, ma che non siamo ancora riusciti ad organizzare definitivamente.

Abbiamo rivisto il nostro organigramma interno, abbiamo tentato di razionalizzarlo, elaborando dei termini di riferimento, però tutti questi aspetti più qualitativi, della motivazione, del *turnover* che avviene, ovviamente, sia nei progetti sia nella struttura è un qualcosa che si ripropone ciclicamente come permanente, ovvero come motivare, come fidelizzare.

Il discorso della questione economica non è sufficiente, anche se molti vivono di questo, e quindi vanno sia all'estero che in Italia anche come professione e come lavoro. Oltre a questo allora occorre creare quelle condizioni di corresponsabilità, di partecipazione, di condivisione degli obiettivi e dei processi che si creano, che ci portano veramente ad un lavoro permanente in questo senso, tentando di ridefinire regole, di ridefinire procedure, di far sì che questo decentramento delle responsabilità sia reale e che tutti condividano questa visione, questa modalità organizzativa, creando anche un minimo di programmazione condivisa a tutti i livelli.

Da qui subentra la sfida per esempio di lavorare per budget, ovvero di creare delle unità operative organizzative dove tutti gli aspetti del ciclo del progetto, dall'identificazione dei progetti di solidarietà, dei partner locali nei vari Paesi, fino alla ricerca dei fondi per il finanziamento, alla gestione e conclusione dei progetti, avvengano più possibile per unità autonome, che rispondono a finalità comuni, ma che condividendo regole, abbiano spazi di promozione e di autonomia tali che le rendano autosufficienti.

Con la crescita esponenziale che è avvenuta negli ultimi anni, sarebbe impossibile una gestione centralizzata e centralistica. Sarebbe inefficace, inefficiente e non risponderebbe ai bisogni reali che abbiamo. Ed in questa fase stiamo tentando appunto questa ridefinizione, anche perché poi i bisogni organizzativi ed i bisogni di gestione sono molto simili.

Creare delle sinergie su questo comporta poi degli aspetti di coordinamento, di promozione, di visibilità, di comunicazione, di monitoraggio e di valutazione di tutto quello che si fa, e soprattutto metterlo in quella casella piccola, ma che deve avere poi una sua autonomia, un'importanza maggiore.

Vedremo come ampliare il discorso del monitoraggio, della valutazione, della rivalutazione delle risorse umane che sempre di più sta diventando un problema da razionalizzare e da impostare con una maggiore definizione, al fine di rispondere poi ad una assemblea dei soci e comunque anche ad un discorso di legittimazione più ampio che deve far sì che ad

aspetti ed a valori di solidarietà, corrispondano anche dei risultati di efficacia e di efficienza perché gestiamo dei fondi pubblici.

La mia partecipazione a questo incontro è per cercare di avere degli spunti su questi temi.

### **Giuseppe Varchetta –Sagit spa (Unilever)**

Sono il responsabile delle risorse umane della Sagit S.p.A, che è un'azienda del gruppo Unilever Italia, che fa parte della multinazionale Unilever. Presento il nostro caso insieme al Dottor Svevo Valentinis, che è un mio collega, che collabora con me nella gestione delle risorse umane ed è responsabile, come capo del personale, del nostro personale di sede, della forza di vendita periferica, e della rete distributiva.

La Sagit è un'azienda alimentare che lavora nel mercato dei gelati e dei surgelati. Conta 3.000 persone che collaborano, per circa 3.000 miliardi di fatturato, ed è *leader* all'interno del mercato italiano nell'area gelati e surgelati.

È un'azienda non costruita da Unilever, secondo i modelli tipici della multinazionale. È un'azienda acquisita da Unilever da un'azienda imprenditoriale italiana.

La Sagit ha mantenuto negli anni una fortissima capacità, diciamo, di produrre valore, ed una caratteristica di imprenditorialità e di managerialità abbastanza diversa ed unica rispetto al mondo Unilever, sia Unilever Italia, che Unilever Europa, e mondiale.

Sotto questo punto di vista, costituisce nei suoi punti forti, un caso di eccellenza e nei suoi punti deboli, un caso di straordinaria resistenza al cambiamento.

Intendo presentare, partecipando all'incontro del CNR, una problematica che abbiamo ancora aperta e che ci mette in qualche caso in grosse difficoltà.

Noi siamo un'azienda che per moltissimi anni ha costruito la sua preminenza sul mercato su due variabili fondamentali: sulle *brand* e sulle tecnologie, con un atteggiamento molto elitario di gestione, nel senso che il *management* è un piccolo vertice, molto agguerrito e molto coeso al proprio interno, capace di garantire la gestione delle due variabili indicate, "in solitudine", indipendentemente dall'adesione vera, profonda dal resto dell'azienda.

Sostanzialmente, gestire queste due variabili richiede una visione elitaria, centrata sui ruoli, non sulle competenze, e non richiede un *empowering* diffuso.

Quattro, cinque anni fa, noi ci siamo trovati di fronte ad una problematica di cambiamento radicale della situazione competitiva sul mercato, con una fortissima crescita del *trade*, che era diventato una variabile non più dipendente, ma una variabile autonoma, e con una sorta di rivoluzione del consumatore, che era diventato un consumatore intelligente, abbastanza resistente al solo *input* pubblicitario e capace di costruire una propria biografia della scelta di consumo abbastanza autonoma.

Di fronte a queste due variabili, noi abbiamo capito, nostro malgrado, malgrado la nostra "arroganza" diciamo interna ed esterna, che avevamo bisogno di aggiungere, alle due variabili antiche con le quali avevamo costruito il nostro valore sul mercato, delle variabili nuove che noi abbiamo sintetizzato in *customer management* e *customer service*.

Ipotizzando che la gestione di queste due variabili richiedesse un cambiamento radicale, molto profondo della cultura dell'azienda, ed una visione sostanziale di collaborazione universalistica di tutti i nostri collaboratori, si è giunti quindi non più ad una visione elitaria, radicata nel *manager*, ma ad una visione allargata a tutto il resto dell'azienda, con una gestione, appunto, centrata sulle competenze, sia di tipo tecnico, che di tipo social-relazionale, distintive della nostra azienda. Detto questo, noi ci siamo confrontati con una

cultura aziendale che era una cultura, appunto come dicevo all'inizio, imprenditoriale e molto caratterizzata dai valori della cultura del sud del nostro Paese.

L'azienda è nata a Napoli. È profondamente ancora un'azienda partenopea, ed è stata trasferita negli anni '70 a Roma, con una sorta di "carovana" che da Napoli si è mossa a Roma. La lingua che si parla in azienda è una lingua che ha un *sound* tuttora molto napoletano. È un italiano napoletano con un'efficacia abbastanza alta e distintiva da farsi intendere in tutta Europa. Noi abbiamo coniato, al livello di direzione del personale una sorta di metafora, una sorta di *headline*: la nostra azienda nel passato ha molto amato il suo personale ma non lo ha curato. Cura implica un investimento pensato, programmato, agito, capace di gestire lo sviluppo dell'universale e del particolare.

In azienda, al di là del cambiamento che sto per annunciare, fin dagli anni '60 e fino a 5 o 6 anni fa, vi è sempre stata un'atmosfera molto piacevole; il *treatment* dei capi nei confronti dei collaboratori non *manager* era facile, molto cameratesco, molto cordiale. L'azienda elargiva anche, abbastanza generosamente, diciamo, incentivi monetari o remunerazioni, che andavano al di là dei fatti contrattuali. C'era tuttavia una chiusura rigida rispetto al potere, rispetto alla decisionalità, rispetto ad un *enrichment* dei ruoli esecutivi assai ristretto. C'era pochissima cura, c'era pochissima unicità di gestione, c'era pochissima biografia personale dei collaboratori esecutivi.

La biografia personale era relegata al solo *management* e chiusa all'interno di questo ristretto gruppo di persone. Allora noi ci siamo mossi con una proposta che sostanzialmente ha cercato di recuperare quello che tendenzialmente si fa, al livello di azienda, nei confronti del mercato esterno, ipotizzando un approccio di *marketing* per il mercato interno, i collaboratori tutti, e creando una politica di sviluppo anche per i collaboratori non *manager*. Non esiste in Sagit una politica organica dichiarata per la gestione dello staff. Sono chiare le ragioni di una tale iniziativa. Tra le aree oggi prive di *policy*, si conferma la positività di quello che noi facciamo nelle vendite e nel *manufacturing*. L'area di applicazione della *staff policy* è individuata pertanto negli impiegati, nei supervisori e negli specialisti della sede generale.

Abbiamo proposto ed il Consiglio di Amministrazione ha quindi accettato, una politica di sviluppo della *staff policy*, che abbia sostanzialmente tutti i meccanismi operativi ed i sub-processi di una tipica politica di sviluppo del personale. Stiamo lavorando da un paio di anni e sostanzialmente non abbiamo incontrato difficoltà alcuna nella gestione dei vari processi, ad eccezione di uno: siamo ancora abbastanza in crisi sui problemi di valutazione della prestazione del potenziale.

Non riusciamo sostanzialmente, ancora oggi - dopo aver fatto tutto il resto in maniera mi sembra accettabile, sia dal punto di vista della gestione che dal punto di vista dei risultati raccolti - né a convincere i capi ad essere dei buoni valutatori (sia delle prestazioni che del potenziale dei pochi collaboratori non *manager*) sia il personale non *manager* ad accettare ed a volere la valutazione. Ci confrontiamo, in altre parole, con una collusione profonda: da parte dei capi valutatori di brandire un potere distruttivo, da parte dei collaboratori di percepire la paura di poter essere distrutti da un giudizio potenzialmente severo su alcune competenze assenti e obbligato conseguentemente a proporre dei progetti di sviluppo.

Su questa collusione difensiva tra capi e collaboratori esecutivi noi siamo arenati su una spiaggia nella quale siamo sbarcati faticosamente, ma che non riusciamo a conquistare con sufficiente sicurezza di non essere ricacciati in mare.

### **Jaime Rojas Elgueta - ILA**

Sono responsabile della Vicesegreteria socioeconomica all'Istituto Italo-Latino Americano, un'organizzazione internazionale, intergovernativa, formata da tutti i Paesi dell'America Latina e dall'Italia. È stata fondata nel 1966. È stata un'organizzazione che ha avuto un'importanza alquanto significativa fino agli anni '70, '80. Oggi è un'organizzazione internazionale che fa cooperazione, in competizione con la cooperazione europea verso l'America Latina. Io vorrei brevemente fare due o tre riflessioni e devo dire che se guardo la mia esperienza professionale, esprimo un certo scetticismo sul cambiamento, ma se guardo il futuro sono ottimista, e questa è la ragione per cui ho accettato con molto piacere questo invito.

In questi ultimi anni ho lavorato con la Commissione Europea dirigendo l'Ufficio di Coordinamento in Guatemala dopo gli accordi di pace per 4 anni dal '95 al '99, seguendo progetti per aiutare la democratizzazione del paese, 500 milioni di euro; precedentemente ho alternato la consulenza organizzativa e la responsabilità di gestione all'interno di organizzazioni nazionali, di imprese come la Mandeli, la vecchia Mandeli di Piacenza, e di organizzazioni internazionali. Ora sono all'ILA, in questa nuova organizzazione internazionale e posso dire che è molto difficile, anche se queste organizzazioni hanno delle missioni molto alte, molto elevate, condividere questa missione al livello collettivo.

Uno può trovare una condivisione a livello individuale, ma una condivisione collettiva, che consenta di realizzare questi altri obiettivi, è molto difficile. Le uniche possibilità, gli unici spazi possibili, sono quelle di creare dei piccoli spazi per i progetti, ma quando questi progetti raggiungono obiettivi, ci sono poi dei grossi problemi con la burocrazia. Se osservo questo e penso anche alle esperienze che ho fatto (con Silvano Del Lungo nel lontano '79, con Butera prima, con Fernando Flores), ci sono molti elementi negativi, ma penso che ascoltare l'esperienza olandese e questo lavoro con il CNR può essere una sorta di luce per vedere che cosa possiamo fare operativamente, concretamente, non al livello filosofico, ma al livello operativo.

La mia attività di consulenza in Italia inizia nel 1976, a Milano, con Federico Butera e poi a Roma presso lo Studio Staff con Silvano del Lungo: due esperti che provenivano da Olivetti e che hanno operato per sviluppare uno stile consulenziale di matrice italiana, fondata sul patrimonio culturale delle organizzazioni europee e differenziata da quella delle grandi società di consulenza americane, che in quegli anni iniziavano la conquista del mercato italiano. Questa prima esperienza italiana ha rafforzato quella assunta precedentemente in Cile e a Parigi durante il dottorato di ricerca realizzato con Alain Touraine e Manuel Castells. L'idea sottesa a questo percorso è che l'osservazione della realtà umana e organizzativa è il punto di partenza per intervenire dall'interno delle organizzazioni e che l'applicazione di modelli standardizzati a realtà differenti è fuorviante. È questo il motivo per il quale ho apprezzato molto l'invito di Erica Rizziato e gli obiettivi del progetto.

Per rispondere alla domanda di quale sia il problema principale della mia organizzazione e, in generale della p.a., alla quale essa può essere assimilata, vorrei riprodurre, seppure in parte, la conversazione sostenuta a questo proposito con Clara Romanò, giornalista e direttrice della Rivista Kairos, che da sempre ha seguito, sostenuto ed elaborato un modo di guardare ed agire simile all'approccio "Olivetti" e a quello dell'NPI.

La domanda può essere analizzata in tutti i suoi aspetti e scomposta in tante domande su fenomeni quotidiani che ci interessano tutti da vicino. Ad esempio, quanti di noi non rispondono con un mugugno alla sveglia? Quanti non si trovano, più o meno inconsapevolmente, a contare i giorni che lo separano dalle ferie o le settimane, i mesi e gli anni che mancano alla pensione? Sintomi quotidiani, quasi inavvertiti, ma sintomi chiari di quanto il lavoro sia ancora una fatica, un peso, qualcosa che bisogna fare per vivere. Dove sono andati i bei tempi – forse bisogna risalire addirittura al Medioevo – in cui ogni mestiere costituiva la forma primaria di auto-realizzazione dell'essere umano? Ridare senso al lavoro in generale, ridare senso al lavoro pubblico nel nostro specifico, è dunque la grande sfida.

Come per tutti gli altri aspetti della vita, anche per il lavoro vale un principio prioritario: quello del significato. Ogni lavoro, dal più umile al più “elevato” – ma chi stabilisce queste categorie? Forse è arrivato il momento di cambiarle, di creare nuovi criteri, più “umani”, di riferimento.

Ogni lavoro ha senso nella misura in cui è espressione di uno specifico talento umano – ognuno di noi ha il suo o i suoi, il problema è avere la possibilità di riconoscerli e di esprimerli – nella misura in cui rappresenta lo strumento primario dell'auto-realizzazione dell'essere umano, grazie ai *talenti* di alcuni, ai *bisogni* di altri.

La nostra economia e il nostro mondo del lavoro sono davvero globalizzati: apparentemente tutti crediamo di lavorare per noi – per il salario – in realtà tutti lavoriamo per gli altri. E questo ormai a livello dell'intero pianeta. Nessuno di noi sarebbe in grado di sopravvivere, di mangiare, di vestirsi, di abitare in casa, di viaggiare di godere del proprio tempo libero se non fosse per gli altri. È dunque un'economia basata, ancora molto in parte, naturalmente, ma almeno in questo senso specifico – *ognuno lavora non per sé ma per gli altri* – su uno dei principi della Rivoluzione Francese, quello della *fratellanza*. Il problema è che ne manca ancora, quasi del tutto, la consapevolezza.

Una caratteristica dell'essere umano che la cultura attuale – tecnologica, automatizzata, anonima – trascura con grave danno per i singoli e quindi per i risultati del lavoro – è quello dell'*unicità*, dell'*insostituibilità* di ciascuno di noi. Anzi, ci dice il contrario: “un lavoratore è uguale a un altro, ogni lavoratore è sostituibile da chiunque altro o addirittura da una macchina”. Non è vero. Nessuno di noi assomiglia ad un altro – neanche nel fisico, nella voce, nel modo di camminare, ciascuno di noi è un essere unico, con caratteristiche proprie, propri talenti e propri bisogni. È quest'unicità che dobbiamo coltivare e portare con orgoglio, è da questa unicità che nasce il nostro piccolo o grande contributo.

La collettività non è qualcosa in sé, è fatta dalle tante unicità di chi la forma. Riappropriarsi di questa consapevolezza è ridare all'essere umano il valore centrale che possiede, anche in una realtà culturale come quella del lavoro che per tanti anni ha tentato di livellare, di uniformare, di omogeneizzare.

Perché il lavoro possa svolgere pienamente la sua funzione, o meglio la sua “missione”, sono necessarie tre condizioni:

1. che alla sempre maggiore specializzazione richiesta in determinate mansioni corrisponda una presa di coscienza da parte del prestatore d'opera. Questo significa che se anche siamo ormai costretti a non poter seguire il ciclo produttivo in tutte le sue fasi e, per esempio, dobbiamo limitarci a costruire un piccolissimo componente, sappiamo sempre a che punto del ciclo siamo inseriti, da dove viene e dove porta in nostro contributo, etc.;



2. che la cooperazione tra i vari settori e tra i singoli lavoratori, caratteristica del lavoro moderno, non sia solo imposta dalla necessità, ma generi un consapevole senso di *altruismo* grazie al quale il lavoro prestato dagli uni venga messo a disposizione degli altri, e la comunità umana viva del lavoro di tutti; questo significa che vanno alimentati in sé – per quanto nelle nostre condizioni sociali e di vita non sia la cosa più semplice –, alimentati con consapevolezza gli aspetti “umani” dell’uomo. Questo vale in particolar modo nel rapporto con la tecnologia, nel rapporto con il denaro, nel rapporto con alcuni “pilastri” della nostra “cultura”, quali il successo, il consumismo, la carriera, etc: che però già in molti paesi cominciano ad essere al centro di una contro-tendenza e ad esser messi in discussione;
3. che la mobilità, oggi sentita come un fatto negativo demotivante, sia vissuta come fattiva partecipazione alla propria realizzazione personale. Studio e lavoro, pensiero e attività pratica, etica e produttività non dovrebbero esser concetti che si contrappongono. Anzi: l’“ora et labora” dei monaci medioevali dovrebbe diventare -ed essere garantito a tutti – lo “studia e lavora” dei giorni nostri.

Anche il lavoro pubblico non fa eccezione: chi è impiegato nel lavoro pubblico dovrebbe portare agli altri i propri talenti: che sono, nello specifico, lo *spirito di servizio* e le *capacità organizzative*. Ogni attività umana può dirsi veramente lavoro se soddisfa l’aspirazione propria di ogni uomo ad auto realizzarsi. Oggi esistono molte attività che vengono definite e sono remunerate come lavoro, ma non sono lavoro. La grande sfida dei prossimi anni sarà quella di riconquistarsi un *concetto più umano di lavoro*. E in questo modo si dà risposta al problema maggiore nelle p.a.: dare senso e dignità al lavoro.

### **Marina Sampietro – IRI Management**

IRI Management è la scuola, l'ex-scuola di formazione/sviluppo del gruppo IRI, società consortile, oggi formata da alcune aziende quali Alitalia, RAI e Finmeccanica. Nasce dalla fusione delle due grandi scuole di formazione che erano state l'IFAP e l'ANCIFAP. Io mi occupo di vari progetti di formazione e cambiamento organizzativo. Desideravo evidenziare alcune tematiche che ritengo di fondamentale importanza.

Una prima di queste riguarda come affrontare i processi di riorganizzazione quando la riorganizzazione significa eliminare delle persone, che vengono ritenute inidonee a nuovi processi individuati, se noi partiamo dalla condivisione che oggi ci vede qui raccolti, in cui la risorsa umana è al centro del nostro lavoro.

Mi domando come si può lavorare anticipatamente nel coinvolgere eventuali persone che vengono poi individuate come persone da eliminare dalle aziende, ovvero portarle al di fuori. Come riuscire ad affrontare momenti come quelli in cui le persone, con il cuore in gola, si aspettano di essere chiamate perché sono sulla 'lista dei cattivi' e gli altri tirano un sospiro di sollievo perché dicono: Ce l'ho fatta! Come risolvere questo problema che porta le persone ad abbattersi moralmente dicendo: io non valgo niente, sono una nullità, cosa ho fatto tutta la mia vita? Sono un vecchio da rottamare o sono un giovane che non sa fare il suo lavoro? Questo è un tema, a mio avviso, molto importante, ossia come si può non arrivare a questo momento, come ci si può lavorare prima.

Un secondo tema riguarda chi rimane, ossia come può partecipare invece al processo di sviluppo di una nuova organizzazione, condividendo, compartecipando in quelle che sono

appunto le nuove iniziative, i nuovi valori. Molto spesso le persone rimangono in una sorta di oblio, aspettano che qualcuno li chiami, nonostante possano avere tante cose da dire e vogliano partecipare. Il punto è come questi nuovi approcci possano in qualche maniera coesistere con il vecchio. Come abbiamo già accennato oggi, uno dei temi è come far vivere il vecchio ed il nuovo. Come poter dare una risposta a chi si chiede: tutti i dischetti sono andati distrutti, non ci sono più i nostri lavori, non c'è più niente, non c'è più storia! Come potere rivalorizzare anche la storia? Parlavamo della specificità dell'Europa ma anche della *Learning Organisation*, la storia delle organizzazioni, delle persone che hanno contribuito e che ad un certo punto vedono sparire tutto. Non c'è più niente. Se ne vanno e quando tornano, per prendere magari lo stipendio che gli dà la cassa integrazione, si sentono male, si sentono fuori, si sentono sconfitti.

Credo che questi due punti rappresentino le due 'facce della medaglia' della riorganizzazione ovvero come far partecipare chi rimane, e come prevedere il cambiamento prima di distruggere la persona in quanto tale.

Un altro tema, a mio avviso, molto importante che si può riscontrare proprio all'interno delle aziende è quello che riguarda la valutazione. Alcuni di voi l'hanno già accennato, delineandolo proprio come un problema, ovvero che molto spesso i sistemi, gli approcci alla valutazione diventano una sorta di illusione, quasi un po' come l'approccio qualità, ovvero l'illusione di poter, in qualche maniera sintetizzare, in uno schemino una realtà che non è quella. E quindi volendo effettuare una valutazione, si pesano le persone con criteri che non sono condivisi, e che poi le persone che vivono nelle aziende allontanano e rifiutano, perché non li riconoscono.

Forse il partecipare a delineare dei criteri comuni può costituire senz'altro una risposta a questo bisogno comprensibile di valutare il lavoro. Si intende una valutazione in termini collettivi e di reciprocità, e non che qualcuno valuta il nostro lavoro, la nostra *performance* come se fossimo a scuola: non si è più a scuola, si tratta di un'organizzazione del lavoro.

L'ultimo aspetto che ritengo importante è confrontarmi con il gruppo di lavoro del CNR per valutare cosa fare quando ci si trova di fronte al fatto che la motivazione sembra rinascere, prendere energia, quando le persone riescono a portare avanti i loro progetti di sviluppo, riescono seppur a piccoli passi, a portare avanti un'iniziativa, a lavorare su un piccolo livello di miglioramento che hanno individuato e che condividono. È realmente questo che sembra dargli quell'energia, quel riprendere la realtà per le corna, attivarsi nuovamente per poter essere loro i protagonisti dello sviluppo, che tra l'altro è uno sviluppo voluto anche dalle organizzazioni. Ma come convincere alle volte all'interno delle organizzazioni a dare spazio a tutto questo? Ecco questo è un problema, un dilemma che noi spesso ci troviamo a dover in qualche maniera affrontare.

*Si è a questo punto proposto un esercizio a gruppi di tre di riflessione sulle domande emerse. Si è chiesto di riflettere sul fatto che ogni domanda reca con sé la sua storia, sull'evidenza che i quesiti emergono dallo scontro tra passato e futuro e sul fatto che si ha la tendenza a congelare il problema in una domanda astratta. Si è chiesto di concentrarsi sul merito delle domande, osservando gli aspetti di astrazione emersi. L'invito era inoltre quello di cercare di comprendere il movimento della domanda dal passato al futuro, cercando di cogliere come la storia insita nella domanda rifletta le esigenze del futuro.*

#### **4.4.3 Contributo di Adriaan Bekman. Aspetti europei del cambiamento e la Living Organisation**

Credo che uno degli aspetti più significativi emersi nelle presentazioni che abbiamo ascoltato è stato che la domanda chiave si può definire: come aiutare le persone ad impegnarsi nei confronti di ciò che l'organizzazione richiede.

Ricordo un incontro con alcuni imprenditori e *manager* tedeschi avvenuto alcuni anni fa. C'erano circa una quarantina di persone, che discutevano dei problemi riscontrati nelle loro organizzazioni, ed una delle domande che tutti si ponevano era "cosa possiamo fare perché i lavoratori, le persone nell'organizzazione si impegnino nei confronti di ciò che avviene intorno a loro". Ho definito tale domanda come tipicamente europea.

È possibile affermare in maniera molto generale che quando si guarda all'occidente, all'approccio anglo-americano alla gestione ed all'organizzazione, la questione chiave è: 'Come avere successo'. Se si esamina la letteratura in materia di gestione ed organizzazione di provenienza culturale anglo-americana, tutti i libri che ho letto, visto e studiato sono invariabilmente accomunati dallo stesso messaggio implicito, e cioè che se si usa un determinato concetto, o metodo, si può avere successo. E naturalmente in questa cultura il successo dell'individuo - il fattorino che è diventato miliardario - presenta la motivazione chiave, sia nella vita economica sia sociale. Ho due sorelle che vivono negli Stati Uniti. Mi sono recato in questo Paese diverse volte, ed ogni volta mi meraviglio di quanto forte sia questa tendenza in quello Stato. Come avere successo è una delle motivazioni chiave anche per gli individui.

Se si guarda all'Oriente, ed è appunto ciò che affascinava il nostro pioniere Livegoed, prevale più spiccatamente la comunità sociale, la famiglia, la tradizione, la comunità tradizionale che funge da volano nei confronti della vita economica. Ricordo la storia di un imprenditore tedesco con il quale lavoravo e che doveva avviare dei rapporti commerciali in Giappone. Era titolare di un'industria tessile, ed in Giappone era alla ricerca di piccole imprese che potessero fornirgli il materiale base per fabbricare i lacci da scarpe. Aveva una settimana di tempo, e non faceva che incontrare persone che lavoravano in queste piccole imprese: parlava con il Signor A ed il Signor B, il Signor C, il Signor D, E, F, G, e così via. In capo ad uno o due giorni aveva cominciato ad avere la sensazione che non stesse accadendo nulla. Incontrava gente e parlava, ma non riusciva a negoziare, non riusciva a fare affari, e cominciò a preoccuparsi un po'. Al termine del quarto giorno fu presentato ai titolari di queste imprese. Ed allora, improvvisamente, cominciò a comprendere il processo nel quale era stato assorbito. Il processo consisteva nel fatto che tutti coloro che aveva incontrato avevano il compito di prepararlo all'incontro con il titolare, perché si comportasse in modo da rispondere adeguatamente alle sue aspettative. Quindi, la loro preoccupazione primaria non era affatto quella di negoziare e fare affari. Erano soprattutto interessati a prepararlo, a preparare questo imprenditore ad incontrare l'altro imprenditore, in modo che potessero comunicare, stare insieme, condividere e divertirsi. Quindi tutto faceva capo a questa idea: "Se rendi felice il proprietario, anche la società sarà felice, ed allora potremo fare affari".

Si trattava di un processo fondato sulla comunità, ed alla *NPI* crediamo che la sfida europea consista nello stabilire un collegamento tra l'individuo e l'organizzazione. Quindi, la cosa importante è l'interazione tra l'individuo e l'organizzazione. Mi colpisce il fatto che in tutte le situazioni nelle quali intervengo, in un modo o nell'altro, finiamo sempre per

arrivare a questo aspetto. Ciò è, io credo, nel contesto della gestione e dell'organizzazione, un aspetto piuttosto caratteristico. Quindi, si tratta di una questione sulla quale noi della *NPI* puntiamo molto, e che costituisce il nostro motivo ispiratore: gli esseri umani e l'organizzazione.

Cercherò di presentarvi alcune delle nostre idee, in quanto il lavoro che portiamo avanti con i nostri clienti consiste nello sperimentare e nel lavorare con idee che sono un po' inusuali, un po' diverse rispetto a ciò che viene dall'Occidente e dall'Oriente, nel cercare di individuare un linguaggio ed un approccio europeo. La prima idea sulla quale lavoriamo da tempo è quella dell'organizzazione come una comunità.

Che tipo di comunità, se si tratta poi di una comunità? Potrei dire che gli sviluppi intervenuti a proposito di questa idea di organizzazione come comunità sono molto interessanti. In passato, l'organizzazione rifletteva fortemente le caratteristiche della comunità tradizionale. Ad esempio, una delle caratteristiche chiave dell'organizzazione è rappresentata dall'esistenza della gerarchia, sulla quale si fonda l'idea che coloro i quali si trovano al vertice della scala gerarchica siano più in alto degli altri, più saggi, più responsabili, valgano più soldi, abbiano più potere, e così via.

Riflette fortemente la dinamica di una comunità tradizionale, che è fondata sulla gerarchia. E ciò in passato era, io credo, considerato del tutto accettabile in quanto tutti provenivamo da tali comunità tradizionali. La nostra generazione è stata cresciuta nel rispetto dei nostri genitori.

Un altro elemento importante derivante dal concetto di comunità tradizionale consiste nel fatto che tutti in seno a tale comunità svolgono un ruolo preciso. Esiste il saggio, oppure, ad esempio, il guaritore, c'è il fuorilegge, la pecora nera, i lavoratori, eccetera. In seno alla comunità gli individui svolgono un ruolo specifico.

Anche nella nostra organizzazione-comunità, noi svolgiamo un determinato ruolo: ci occupiamo del *marketing*, siamo a capo del personale, oppure siamo operai del settore produttivo. L'ultimo elemento insito nel concetto di comunità tradizionale consiste nel fatto che chi ne fa parte possiede una determinata cultura. Quando guardo alla mia famiglia, i Bekman, so che siamo una famiglia diversa rispetto a quella dei Luijten, e se sei un Bekman, non puoi essere un Luijten, così come se fai parte della Shell non potrai avere la mentalità della Esso. Analogamente, se fai parte della *NPI* non potrai avere la mentalità della *KPMG*, perché avrai una tua cultura, la tua identità, un gruppo al quale appartieni.

Quindi, dal punto di vista tradizionale, le organizzazioni nascono proprio da tali concetti umani tradizionali, di base, dal modo in cui viene a costituirsi una comunità.

Inoltre, negli ultimi duecento anni, si è verificato uno sviluppo che ha rafforzato le nostre potenzialità, e cioè lo sviluppo tecnologico. Si può affermare come la razza umana si sia evoluta, sviluppata, e posta nella condizione di sfruttare a proprio vantaggio le forze della natura, trasformandole in tecnologia. Abbiamo quindi l'elettricità, i telefoni cellulari, gli strumenti di traduzione e comunicazione, in altre parole lavoriamo con la tecnologia. E l'effetto di tale tecnologia è stato quello di mandare in pezzi i tradizionali concetti di creazione di una comunità. Ad esempio, oggi nel mondo tutti possono essere in contatto con tutti. Diamo vita a comunità che non sono fondate sulla tradizione, ma su determinate questioni. Allora, nel corso degli anni, abbiamo trasformato le nostre vite diventando membri di comunità molto diverse tra loro, caratterizzate dall'interesse per determinate questioni, legate le une alle altre tramite la tecnologia. Quindi, non dipendiamo più

altrettanto fortemente, come avveniva nel passato, dalle forze motrici della comunità tradizionale.

Se penso alla mia vita, posso affermare che trascorro l'80% del mio tempo, o forse anche di più, in comunità organizzate, faccio uso di tecnologie, e non sono più in alcun modo collegato alle comunità tradizionali della mia famiglia, della mia terra, del mio Paese, della mia religione, della mia professione.

Quindi, la conclusione che possiamo trarre è che le persone vivono una vita organizzata, e la domanda allora diventa: l'organizzazione è una comunità in cui le persone vivono la loro esistenza, oppure la comunità è un'organizzazione, che costituisce solo un mezzo per il perseguimento di un fine? - ad esempio, io lavoro per ottenere un reddito che mi consenta di vivere.

Il nostro punto di vista è che sempre più frequentemente, nel corso del tempo, le organizzazioni non costituiranno più soltanto uno strumento che utilizziamo, ma diventeranno comunità nelle quali vivere la nostra esistenza, in quanto le comunità tradizionali non ci forniranno una ragione di vita. Si tratta di una nozione piuttosto interessante, perché, quando si guarda alle organizzazioni, improvvisamente ci si rende conto che all'interno delle stesse viene creato molto più valore che non semplici prodotti e servizi.

Vi illustrerò ora un breve esempio tratto dalla nostra comunità *NPI*: alla *NPI* ho incontrato i miei colleghi, vivo e lavoro con loro da quasi 23 anni. Ho stretto amicizia con persone che non avrei mai incontrato se non fosse stato per la *NPI*. Ci sono colleghi che provengono da *background* molto diversi tra loro, credono in cose diverse, hanno opinioni diverse, ma si trovano bene insieme perché condividono gli ideali della *NPI*, che non è nata dalla tradizione, ma è stata avviata da Livegoed e dai suoi colleghi, ideali nei confronti dei quali ci si può impegnare. Quindi posso affermare che, in un certo senso, la *NPI* sia diventata uno stile di vita, e quindi ho vissuto una "vita *NPI*", e questo per me ha un senso.

Ciò è fortemente in contrasto con quanto avviene in molte organizzazioni, in cui le persone sono considerate degli strumenti, persino dagli stessi dirigenti. I *manager* dicono: "questi sono i miei dipendenti", ma non "questa è la mia esistenza". Farebbe una grande differenza se si dicesse: questa è la mia esistenza. Improvvisamente si capovolge la questione: non si tratta più di usare persone perché un'organizzazione possa raggiungere i suoi scopi, ma l'organizzazione esiste perché la comunità possa realizzare i suoi molteplici scopi nel medesimo tempo, il che rende la funzione manageriale qualcosa di piuttosto diverso da quella che conosciamo.

Posso assicurarvi che queste non sono idee teoriche. Sono idee messe in pratica in tutto il mondo, ed è possibile identificarle in tre sviluppi che hanno caratterizzato la nostra professione, la gestione, e l'organizzazione. Il primo sviluppo chiave a livello mondiale è costituito dalla nascita delle *Learning Organisation*. È stato avviato da Peter Senge ed altri, ma può vantare una tradizione di più vecchia data. L'idea della *Learning Organisation* consiste nel fatto che ciascuno può diventare un artigiano, un artista di diritto, e che possiamo condividere conoscenze ed idee, non più costretti nei limiti delle culture, di conflitti, o credi tradizionali, ma al contrario possiamo condividere, e diventare, per così dire, una comunità condivisa, una *Learning Community*. Analogamente apprendiamo nelle organizzazioni, nelle *Learning Organisation*. Stiamo parlando di uno sviluppo in atto a livello mondiale, piuttosto importante e stimolante per la *forma mentis* dei *manager*.

Il secondo sviluppo in atto a livello mondiale è quello della *Lean Organisation*. Il concetto di *Lean Organisation* si fonda sull'idea che in un'organizzazione le persone possano svilupparsi da sole, non grazie agli esperti, ma che possano sviluppare da soli i propri processi lavorativi e migliorarli, divenendo padroni della propria situazione professionale. Quindi, gli individui non lavorano esclusivamente in contesti definiti dagli altri, ma sono in grado di reinventare, rinnovare, ripensare i loro processi lavorativi, come facciamo abitualmente alla *NPI*. Noi riflettiamo costantemente su ciò che facciamo, su come lo facciamo, se funziona, se possiamo farlo in maniera diversa. Ecco quindi, la *Lean Organisation* introdotta da Jones e Bomark; tra l'altro Jones è uno degli ospiti abituali della *NPI* e ci ha detto che l'idea chiave della *Lean Organisation* è scaturita dalle idee propugnate da Livegoed. Pertanto, per la *NPI* è una prassi normale quella di entrare in contatto con idee proposte da altri.

Il terzo sviluppo in atto a livello mondiale è quello dell'organizzazione in quanto comunità, un'idea che sta attualmente prendendo piede in tutto il mondo in quanto concetto fondamentale secondo il quale l'organizzazione altro non è che una comunità di persone. L'essenza fondamentale di tale idea è che la sopravvivenza di un'organizzazione non dipenda in via primaria dal suo successo finanziario, ma dall'abilità della dirigenza nel rinnovare la comunità. Ad esempio, una delle domande che emerge più di frequente è "cosa possiamo fare per integrare i giovani nelle nostre organizzazioni, come possono divenire parte di tali organizzazioni, come possono divenire membri dell'organizzazione a cui stia a cuore quest'ultima?" Tutto ciò si realizzerà solo se i giovani non dovranno più aspettare fino a 60 anni per diventare persone importanti, come avviene nella comunità tradizionale, in cui solo dopo essere diventati vecchi e saggi si ottiene l'ammirazione degli altri, e qualora i giovani siano posti nelle condizioni di dare immediatamente contributi fondamentali allo sviluppo di un'organizzazione.

Accogliere questi giovani, farli entrare nella comunità è quanto consente a quest'ultima di continuare ad esistere. Le comunità in quanto organizzazioni hanno una vita media di 12 anni e mezzo, un ciclo di vita organizzazioni sia piuttosto breve. Le principali 500 grandi imprese a livello mondiale vantano una vita di circa 40-50 anni con la medesima identità. È dunque possibile affermare che siamo ancora lontani da quanto definirei la "capacità di costruire comunità". Tuttavia, se guardiamo alle organizzazioni tradizionali, queste esistono da moltissimi anni, e ce ne sono alcune che esistono da 200, 300, 400 anni, con la stessa identità. Tutto ciò è avvenuto in quanto il rinnovamento della comunità e delle persone in seno ad essa è stato gestito in maniera ottimale.

Sono quindi questi i tre sviluppi fondamentali in atto a livello mondiale. Li ravviso nel nostro campo, con la *Lean Organisation*, la *Learning Organisation*, e quella che definiamo la *Living Organisation*, le cosiddette 3 L che rappresentano gli orientamenti attualmente prevalenti a livello mondiale.

Ciò mostra inoltre che l'organizzazione si sta spostando da un approccio concettuale improntato ai concetti di gerarchia, verticalità e tradizione verso un'organizzazione orizzontale, orientata verso i processi e ci pone di fronte ad una sfida completamente nuova, quella della trasformazione dell'organizzazione in *Living Organisation*.

L'idea chiave sulla quale noi della *NPI* fondiamo le nostre attività consiste nel fatto che l'organizzazione, in quanto organismo operativo, che lavora, caratterizzato da funzioni, obiettivi, reparti, è nella sua struttura, nelle sue modalità, nelle sue funzioni costituzionalmente incapace di trasformazione. Ciò perché tali strutture, funzioni,

posizioni, autorità, strutture di potere, eccetera, sono lì per produrre qualcosa, sono orientate alla produzione, al lavoro, ma non sono orientate su sé stesse con l'intento di produrre un cambiamento.

Nei suoi 40-50 anni di vita, la *NPI* tramite i suoi dipendenti si è posta una domanda, alla quale hanno lavorato i nostri colleghi più anziani, ed alla quale oggi anche noi tentiamo di dare una risposta: Che cosa si intende per cambiamento? Cos'è il cambiamento? Usiamo tale termine spesso, ma abbiamo realmente compreso che cosa significhi nella vita? Inoltre, è evidente che il cambiamento ha inizio con il fallimento, e non con il successo. Il cambiamento ha inizio nei momenti difficili, laddove emerge una mancanza di connessione tra i clienti e le organizzazioni, tra le persone stesse.

Abbiamo detto come nelle organizzazioni, l'intero processo di cambiamento non prenda avvio dal successo, dalla produzione, dal potere, dal lavoro e dai telefoni, ma da un fallimento, dall'incapacità di compiere il passo successivo. Il fatto che voi siate scettici, che noi siamo scettici, non è dovuto all'incapacità di operare cambiamenti, ma all'incapacità di prospettare un cambiamento nella nostra organizzazione dal momento che siamo esclusivamente concentrati su come raggiungere il successo. È praticamente impossibile per chiunque nella posizione di dirigente affermare "ascoltateci, siamo un fallimento". Però rimane il fatto che, la maggior parte delle organizzazioni scompare dopo 12 anni e mezzo di vita, e quindi è evidente che ci troviamo di fronte ad un numero maggiore di fallimenti che di successi, oppure si può dire che nelle organizzazioni sono presenti fallimenti e successi in ugual misura.

Quindi, l'avvio del cambiamento ed il luogo del cambiamento non sono costituiti dal successo, dalla produzione e dal lavoro, ma prendono avvio dalla riflessione, dalla presa di coscienza di trovarsi di fronte ad un fallimento. Allora, se esco con un collega più giovane che opera nel mio processo, ed il giorno dopo lui mi dice "Adriaan, hai detto molte cose, ma per quanto ho potuto osservare non è successo niente", egli mi dimostra che ho fallito su tutta la linea. E devo riconoscere che molte delle mie parole, molte delle mie giornate sono piuttosto fallimentari. Però ho appreso ad accettare tutto ciò non considerandolo come un fallimento personale, ma come l'avvio di un processo di cambiamento, ovvero come la necessità di dovermi realmente confrontare con questa situazione.

In realtà, è l'osservazione e la riflessione sul fallimento a rappresentare un problema per gli esseri umani. Arriviamo inevitabilmente al punto che è già stato evidenziato da Erica Rizziato nella sua introduzione, e cioè che per avviare un processo di cambiamento all'interno di un'organizzazione è importante trovare persone all'interno della stessa che abbiano il coraggio di affrontare i fallimenti, e che siano in grado di gestirli. La cosa interessante è che questa non è una questione di sola competenza degli esperti, non è una questione che solo loro possono risolvere. Se abbiamo un problema nel settore del Personale, ci rivolgeremo al capo del personale; se abbiamo un problema di *marketing* ci rivolgeremo al responsabile del *marketing*; se abbiamo un problema in termini di vendite, chiederemo al responsabile delle vendite; se abbiamo un problema a livello di produzione ci rivolgeremo al personale addetto alla produzione. Il processo di cambiamento non può venire affrontato da un esperto in un determinato campo. Il processo di cambiamento, affrontare i fallimenti e trovare una soluzione per cambiare il modo in cui facciamo le cose, trasformare il processo lavorativo, trasformare la cultura sono tutte attività svolte da coloro che possono definirsi i *carrier* di un'organizzazione. Inoltre, queste persone sono *carrier* non perché occupino una posizione gerarchica elevata, ma perché si tratta degli individui

che all'interno dell'organizzazione possiedono le qualità personali per svolgere questo preciso compito. Ciò ci ha quindi portato a formulare l'idea che, nel momento in cui si aiuta un'organizzazione a realizzare un cambiamento, sia importante fare sì che la dirigenza affronti i fallimenti, veda ed osservi i fallimenti, ed identifichi le persone che ritiene abbiano le qualità personali necessarie per realizzare tale cambiamento all'interno dell'organizzazione.

Dopo tutto non si tratta altro che di una prassi comunemente usata dagli esseri umani. Non è affatto nuova. Nel Nuovo Testamento, ciò costituisce il fondamento per la realizzazione del cambiamento ed è incarnata dalle figure degli Apostoli. Si scelgono le persone, si sceglie un pescatore che sa svolgere bene il suo mestiere ma non riesce a risolvere il suo problema, e cioè di non riuscire a pescare. Cosa fare per pescare in modo diverso? Egli viene visto come un individuo in grado di apportare grandi cambiamenti a livello umano e sociale.

Analogamente, nelle organizzazioni vi sono individui che possiedono la capacità di trasformarle. Non lo fanno perché sono esperti, ma perché si sono impegnati nei confronti dell'organizzazione in quanto *carrier*. Questi individui sono sempre presenti in un'organizzazione, e sono in grado di dare vita ad una rete nel momento in cui la dirigenza consente loro di assumersi tale responsabilità, ovvero quando vengono invitati a fare ciò dalla dirigenza, in quanto quest'ultima è responsabile dell'identità di un'organizzazione. Sono i proprietari dell'identità, ed hanno la percezione di chi possiede tale nuova identità. Se sceglieranno individui con tali caratteristiche, chiedendo loro di occuparsi della questione del cambiamento, allora il processo verrà avviato in modo completamente diverso.

È molto importante che il processo di cambiamento non si realizzi attraverso i vari reparti, funzioni, e sezioni, come avviene con gli ordini ed i compiti. Non bisogna ricorrere a percorsi di pilotaggio, a progetti complessi, a comitati complessi. Noi non adottiamo tali sistemi, ovvero i percorsi di pilotaggio, i progetti o le questioni difficili.

Cerchiamo di evitare tale approccio perché rappresenta una sorta di imitazione dell'organizzazione operativa. Ciò che invece facciamo è suggerire che i *carriers*, che chiamiamo *process-owner*, siano messi nelle condizioni di costruire la propria rete e di invitare altri individui a dare il loro contributo. Inviteranno persone appartenenti ai gruppi *target*, inviteranno persone che appartengono all'organizzazione, inviteranno forse i clienti, i trasportatori, i colleghi, oppure persone esterne a contribuire a tale processo di cambiamento. Occorre quindi costruire le reti, ed incontrarle al momento giusto.

Un altro elemento di rilevante importanza consiste nel fatto che il processo di cambiamento è un processo ritmico. Consiste nella riflessione, nel risvegliare la coscienza; è sperimentazione, è cercare di ricorrere a soluzioni diverse. È un processo decisionale, e cioè si decide in maniera univoca che si realizzerà un determinato cambiamento all'interno dell'organizzazione. È abilità creativa nel fare fronte alla propria resistenza nei confronti del cambiamento.

Per finire, esistono una serie di principi dei quali ci avvaliamo costantemente nel nostro lavoro di realizzazione del cambiamento. Vorrei menzionarne qualcuno, sicuramente non tutti.

Un principio che trovo di rara bellezza è il seguente: affrontare un problema solo nel momento in cui si presenta. Se lo si prende sul serio, si riesce ad evitare di sobbarcarsi tutta una serie di riflessioni preventive, del tipo: Che fare se succede una determinata cosa? Se



succede quell'altra, Cosa occorrerà fare? Molti dei processi di cambiamento dei quali mi sono occupato sono di natura verbale, processi mentali nei quali gli individui cominciano a pensare a tutti i cambiamenti che possono essere realizzati, a ciò che può o non può accadere, e in capo a due anni non è successo nulla.

Ora, il cambiamento consiste nell'affrontare una questione o un problema nel momento in cui si presentano realmente, e nel non preoccuparsi di tutti i problemi che possono potenzialmente sorgere. Occorre quindi concentrarsi sul problema reale, e non sul problema potenziale.

Un'altra regola che definirei, per così dire, stimolante, è che non si deve discutere dei problemi. Non si deve cominciare a discutere gli uni con gli altri dei problemi, ma occorre invece offrire consigli, consultarsi. Quindi, si può proporre un'idea, un passo, od un'azione, ma non ci si può consultare con un'altra persona in grado di avviare un'azione. Oppure, se si è responsabili in quanto *process-owner*, si può chiedere agli altri: puoi aiutarmi? puoi darmi suggerimenti, idee? ma il fatto che io ti chieda aiuto non significa che io intenda discutere di tutto con te. Non abbiamo bisogno di consenso, non dobbiamo essere d'accordo con tutti. Non siamo tutti d'accordo che questo o quello sia il modo giusto per raggiungere un determinato obiettivo, perché le opinioni sono diverse, le idee sono diverse, i modi di agire sono diversi. Quindi è molto importante non discutere e confrontarsi costantemente, ma è importante offrire suggerimenti, idee, così che i responsabili possano agire.

Un'altra regola è quella relativa alla sperimentazione. Occorre sperimentare, evitare di prepararsi fino all'ultimo, ma sperimentare, perché nel processo di cambiamento bisogna agire prima di poter capire; un approccio piuttosto diverso rispetto a quanto avviene sul versante operativo dell'organizzazione. In tale caso, occorre pianificare prima di agire, e solo successivamente si potrà giungere a determinati risultati. Nel processo di cambiamento avviene il contrario. Occorre sperimentare soluzioni che sembrano impossibili, ed attraverso la prassi, la sperimentazione, i tentativi, si comincerà a comprendere quale sia il problema. Il problema può essere compreso solo attraverso la prassi, e non parlandone. E quindi si deve comprendere ciò di cui si dispone per organizzare tale processo al fine di trasporre il tutto su di una scala più ampia, nella realtà.

A questo punto vi renderete conto che tutto ciò introduce tensioni fortissime in un'organizzazione. Le persone non hanno tempo, sono impegnate, lavorano, sono in riunione, i telefoni squillano, eccetera, e così quando ci si trova costretti ad affrontare un problema, si deve iniziare a fermarsi.

Quindi, il primo difficile atto del processo di cambiamento è fermarsi. Fermarsi per un momento ed esaminare la situazione, ciò che sta avvenendo. È sicuramente molto difficile. Poi occorre capire chi sarà in grado di affrontare il problema, di realizzare che esiste effettivamente il problema. Inoltre, bisogna fidarsi delle persone alle quali si affiderà la costituzione di reti, la realizzazione di esperimenti, senza l'aiuto di tutte le nostre magnifiche strutture organizzative, per capire se esista o meno un modo diverso di agire.

In ultimo, occorre passare alla fase decisionale sulla base di tali risultati. Bisognerà confrontarsi con un gran numero di persone appartenenti all'organizzazione: dirigenti, ufficio del personale, eccetera. La sfida consiste nel porsi la seguente domanda: devo impegnarmi in tale processo oppure no? posso offrire il mio contributo e proseguire lungo la stessa strada oppure no? questo è il processo sul quale lavoriamo.

Quello che ho prospettato è il processo lungo il quale accompagniamo i nostri clienti, che dura a volte un anno, a volte tre, a volte dieci. Noi lottiamo con i nostri clienti per individuare ed identificare soluzioni per le loro organizzazioni, per i loro dipendenti. Ciò è quanto noi definiamo una maniera molto europea di fare le cose, e speriamo di diffondere e di rafforzare questo approccio anche oltre tali confini. Ora abbiamo l'Euro, quindi è arrivato il momento di cominciare. Questa è la sfida che ci consente di apprendere gli uni dagli altri, e di trovare un modo tutto europeo per affrontare la questione del cambiamento.

#### ***4.4.4 Contributo di Francesco Novara. Visione antropologica ed organizzativa: la necessità di conciliare concezioni diverse per generare una cultura di sviluppo***

Io partirei dalla conclusione di Bekman. Si tratta di rispettare l'uomo per quello che è. Ora noi abbiamo a che fare culturalmente con dei prodotti che sono operanti nel quotidiano e che non fanno questo. Da una parte c'è proprio questa follia riduttiva dell'*uomo economicus* - individuo razionale che vive cercando di sfruttare l'altro. Evidentemente la società qui è una macchina disgregatrice, che integra attraverso solo il conflitto di interessi. L'altra è stata quella di fare dell'uomo un atomo in una società sovraordinata che lo condiziona. Si tratta di due cose impossibili ma sono ricorrenti nelle organizzazioni.

Detto questo, io pensavo già di toccare un tema fondamentale, che è proprio la sofferenza organizzativa, richiamata da Adriaan Beckman e da Erica Rizziato. Mi veniva in mente perché nel '75, quando parte di quelli che stanno qui stavano con i calzoncini corti, qui al CNR, nel salone grande, ci fu un raduno, un convegno sullo *stress* nel lavoro, lo *stress* lavorativo. E combinazione la persona che è entrata e che sono uscito per salutare era allora una giovane recluta del Istituto di Psicologia del Consiglio Nazionale delle Ricerche ed adesso è il direttore; ed il direttore di allora dell'Istituto di Psicologia accolse la mia proposta che allora feci a nome del *International Committee on Occupational Mental Health* per fare anche nel nostro Paese un tentativo di studio sullo stress nel lavoro industriale.

Posso dire che sono stati due fallimenti uno in fila all'altro. Primo fallimento del convegno perché vennero rappresentanti delle imprese, dei datori del lavoro e rappresentanti dei sindacati e cominciarono a scontrarsi. I sindacati accusavano l'impresa di far soffrire i lavoratori e l'impresa accusava il sindacato di fomentare i lavoratori. Dovemmo, invece che fare dei gruppi misti, fare due gruppi diversi che nelle conclusioni si mantennero su assi completamente diversi. Non ci fu possibilità di comunicazione tra i due gruppi e quindi il convegno fallì. Si concluse con un gruppo fatto da medici del lavoro, da sociologi, da un paio di fisiologi, psicologi e finanziato dal *CNR*. Io a un certo punto decisi di sciogliere il gruppo perché era incompatibile, il paradigma causalistico, determinismo lineare, malattia-sintomo specifico con agente patogeno specifico della medicina del lavoro, ed è ancora così oggi. Io vedo, insegnando ad un *Master* in ergonomia dove ci sono i medici del lavoro e quando gli si chiede non intervengono nella concessione del posto del lavoro, la risposta è perché così si aumenterebbe il contenzioso e non comprendono che invece lo preverrebbero. Sto parlando dei più importanti medici del lavoro dell'impresa italiana. Quindi il medico non accettava il soggettivo, quindi nasceva un problema enorme: il soggettivo e l'oggettivo. Il medico stava alla sintomatologia oggettivabile e se non c'erano

degli elementi oggettivi molto precisi tutto il resto era fantasma. Poi c'era il fisiologo che era sulla medesima linea, il corpo come macchina - scusate se la faccio lunga ma questi sono proprio gli impedimenti a cambiare - e poi c'era il sociologo che aveva una visione molto razionale e deterministica per cui il soggettivo non gli andava.

Sembrava che non fossero gli uomini che creavano le organizzazioni ma ci fosse il corpo umano e la macchina organizzativa che la facevano. Ad un certo punto, scoraggiato, io sciolsi il gruppo; la stessa cosa capitò in Paesi stranieri, l'*International Committee* operava in molti Paesi e questo fu letale per il *Committee*, perché non si fece una ricerca insieme. S'impara facendo la ricerca, impara il ricercatore facendo ricerche, impara che deve uscire dalla sua disciplina per incontrare gli altri.

Detto questo, noi avevamo come tema lo *stress*. Purtroppo, io ho una lunga esperienza di *stress* altrui. Io mi sono reso il mio *stress* fisiologico, perché proprio studiandolo facevo la terapia su di me, difatti i miei valori ematici sono a posto, io non ho problemi. Però io sono stato sconcertato da certe direzioni del personale; mi diceva il direttore sanitario di una grossa impresa che il direttore del personale gli ha detto "Adesso c'è bisogno che ci occupiamo dello *stress* dei nostri dipendenti, soprattutto dei *manager*". Quel direttore del personale è uno che stava distruggendo il personale di un'impresa. Poi chiedeva al medico di recuperare i *manager* e questo medico non capiva niente, era un direttore dei servizi sanitari, ma che cosa fosse uno *stress* organizzativo non gli passava neanche per la testa, e me lo diceva, chiedendomi "Come faccio"? La mia risposta è stata: "Senti, per preservarti dallo *stress* lascia quest'azienda. Salva te stesso, l'unica cosa che puoi fare".

Ho poi dovuto consultare la letteratura sullo *stress* di dieci anni fa per condurre una ricerca con due cliniche universitarie - la clinica del lavoro e la clinica psichiatrica - sullo *stress* nel lavoro manageriale. Vennero trecento *manager*, un campione non rappresentativo perché si erano auto-presentati; ricorrenti erano tutti fattori molto impliciti od espliciti, in quel che ha detto Adriaan Beckman, di sofferenza con la disperazione di venirne a capo. Per cui qualcuno finì in terapia. Da notare che le cliniche avevano deciso questo perché c'era un aumento di consumo di psicofarmaci nei servizi di consulenza promanati dalle cliniche e c'era una richiesta di sostegno psicoterapeutico. Io vidi allora tutta la letteratura su *Coping*, *Coping with the Stress*, ed era tutta una letteratura su come sostenere la persona esposta, alla quale però se la causa rimaneva permanente, veniva rimessa a farsi distruggere. C'era tutto il problema del sostegno familiare.

Tuttavia, era illuminante il maggior studioso di *stress* europeo, Cooper, il quale concludeva una serie di studi dicendo: "Però, noi non abbiamo affrontato i fattori strutturali organizzativi che creano lo *stress*". Questo è il divorzio fra l'università e gli istituti come quelli di Cooper e la realtà. Per cui si studiava poi la sintomatologia dello *stress* sul paziente ma non si correggeva nulla. Questa condizione è la condizione di fondo. Perché non la si affronta? Perché c'è un problema di gran fondo che è questo: le organizzazioni non esistono in funzione di sé stesse, esistono in funzione del mondo.

L'organizzazione è una cosa che si deve trascendere. Esiste la famiglia, esiste per sé stessa, perché è la radice biologica e psicologica della vita. La famiglia è. L'organizzazione fa. L'organizzazione è per fare. La famiglia è per essere. Riprendo una citazione di Peter Druker che già nel '94 diceva: "un'organizzazione è un gruppo umano composto da specialisti che lavorano insieme a compito comune, il quale conferisce un'identità all'organizzazione".

Questo compito comune andrebbe rafforzato dicendo che è una comunità, che lavora per la comunità esterna. L'organizzazione produttiva produce beni e servizi. In Italia anni fa si è detto "si deve pensare alla centralità del malato", già, perché prima che cos'era centrale? Probabilmente la carriera dei primari, il comodo degli amministrativi nell'ospedale. Si parla della centralità del cittadino per la Pubblica Amministrazione, perché la Pubblica Amministrazione non esiste per il cittadino? La centralità dello studente per la scuola, perché la scuola di ogni ordine e grado non esiste per lo studente? Sembrava una scoperta, era agghiacciante e tuttora purtroppo le organizzazioni non sono per questo. Le organizzazioni devono essere strumenti della società. Non sono auto-referenti, se lo diventano si ammalano.

Questo è il primo aspetto da affrontare. Ecco, io direi che le organizzazioni che non assolvono questa missione sono sia disfunzionali sia patologiche, le persone non possono starci bene, non possono generare un'organizzazione con un senso.

Organizzazione vuol dire che è un insieme di fattori di variabili diverse, che sono tutte interattive e che si conoscono solo attraverso le loro interazioni. Non si può enucleare una variabile e studiarla in sé. Non ha nessun senso. Le organizzazioni sono fatte di cose che vanno studiate in comune.

La mia fortuna è stata di poter realizzare questo in Olivetti collaborando con il Maestro Musatti, che aveva sempre il centro di psicologia, dopo averlo fondato, appoggiati in Olivetti, quando alla fine gli ingegneri progettavano delle linee di lavorazione tenendo presente tutto e poi ci dicevano: "Cosa ne dite"? Non c'era niente da dire. Sapevano progettarle, sapevano farsi le domande giuste, sapevano fare il progetto giusto, sapevano sperimentarlo, sapevano lavorare mettendo insieme il rivale di prima, che era una direzione dell'organizzazione, tempi e metodi, l'ingegneria di prodotto, il progetto prima ancora - il progetto, l'ingegneria di prodotto, l'ingegneria di produzione e poi la produzione doveva sorbirsi il prodotto com'era fatto. I tempi e metodi facevano la barca organizzativa, l'assicurazione qualità certificava la rotta, ed il capo produzione mi dicevano, parole loro, era un capo galera con la frusta che faceva filare gente. *Stress* enorme, disfunzioni. Ad un certo punto, questa organizzazione se la sono cambiata loro attraverso l'esperienza, questa è la *Learning Organisation*, hanno imparato a lavorare insieme, per cui non si progettava senza la produzione, senza l'assistenza tecnica. E non si progettava organizzazione se non mettendo in mano il *focus* che era il capo produzione, era il capo reparto, il capo operativo. Era poi tenuto durante la rotta far correggere le cose. Questa se la sono creata loro. Noi eravamo diventati superflui. A questo punto, il controllo di gestione non controllava più loro, era uno strumento perché loro si controllassero.

Queste sono le trasformazioni, ecco io chiudo con questo discorso su questa *unitas multiplex*, come la chiama il Egdard Morain, l'organizzazione usa le parole latine, non so perché, dove l'ha prese, non lo giustifica. Dice che è un'unità molteplice, una *unitas multiplex* di cui non si può dimenticare che è un'unità ma non si può dimenticare neanche che è fatta di cose molteplici. D'altra parte, il nostro organismo è così. Anche i medici lo sanno, solo che poi tirano fuori la psiche. La psiche è un'altra realtà. Non è incorporata.

Ecco, detto questo, c'è da dire anche che poi io mi sono sentito in conflitto fra, questo presuppone altre cose, il conflitto fra datore di lavoro e lavoratori in queste aule qui al CNR. Ci hanno dato una bella aula molto grande. Il conflitto che veniva fuori lì cosa voleva dire, che c'era un'inconciliabilità di interessi che sono invece reciprocamente necessari. Non esiste profitto, se uno ha bisogno di dipendenti, se non si pagano salari e

non si pagano salari se non c'è il profitto. Guardate che sono tutte variabili che in categorie astratte sono dicotomiche. E ce n'è tutta una serie. L'attenzione essenziale alla quantità ed i costi o l'attenzione essenziale alla qualità. Ora la qualità senza quantità, se io faccio delle cose perfette ma a costi insostenibili, lo faccio una volta sola. E se faccio una quantità senza qualità non ha senso.

E così l'individuale ed il collettivo, quando si dice individuo, c'è già la presupposizione che lo si staglia su una collettività. Quando si dice collettivo è un insieme di individui. Questa cosa era difficile da far capire alle parti sociali quando c'era il problema dell'egualitarismo nelle relazioni sindacali. L'egualitarismo, tutti uguali. L'organizzazione è fatta di persone diverse che però vanno riconosciute nelle loro differenze, e deve essere anche selettiva. Quella di cui vi parlavo che era l'Olivetti, che era estremamente selettiva. Selezionava molto sulle competenze. Ma le persone davano molto perché, quelli che davano molto, davano molto perché capivano che era giusta una selezione. Quindi queste opposizioni polari, che appaiono inconciliabili, sono solo cristallizzazione provvisoria di un processo alla luce di una valutazione analitica. Però questi sono gli inghippi di tipo concettuale in cui si va a finire se non si usa l'approccio che proponeva Adriaan Bekman, che risolve queste cose. Non c'è altro modo di risolverle se non parlando delle cose. Perché parlando delle cose che si fanno, chi aveva capito tutto questo, non applicandola all'industria era Baetson; ha scritto sulla molteplicità, sull'insieme degli opposti che sono analiticamente opposti, ma sono invece coerentemente vivi in un'organizzazione che è la sintesi vitale che li richiede e li fa esistere e che dà loro senso. Le pagine di Baetson su questo sono assolutamente belle e direi che questo esige però, nel sottofondo che cosa facciamo quando studiamo un'organizzazione dal punto di vista proprio del metodo. Noi se lo facciamo bene usiamo, a volte lo facciamo addirittura, se lo facciamo così bene che può essere inconsapevole.

Ma abbiamo due paradigmi insieme, allora: quello analitico e quello interpretativo. Il paradigma analitico, razionale è quello su cui ci siamo scontrati con i medici e con i sociologi ed abbiamo fallito. C'è un paradigma analitico per il quale l'organizzazione è razionale, deterministica, tutta esplicita. Invece per il paradigma interpretativo, l'organizzazione non è deterministica, è anche emozionale, è anche intuitiva, ed ha anche altri significati. Per quello analitico, la metafora è l'organizzazione come struttura e basta, per il paradigma interpretativo, è l'organizzazione come cultura. Ora l'organizzazione al tempo stesso è struttura e cultura, e la cultura genera strutture e la struttura produce cultura. Per il paradigma analitico, gli strumenti di misurazione appropriati sono modelli formali, mentre per il paradigma interpretativo, è lo studio fenomenologico. E questo in psichiatria io l'ho visto, è difficilissimo conciliare i due se non siete degli psichiatri molto avveduti. Forse chi l'ha fatto meglio sono gli psichiatri della Scuola della *Gestalt* negli Stati Uniti. Ancora, il paradigma di ricerca per l'approccio di tipo analitico è tutto quantitativo, ciò che non è quantificabile non è scientifico. Per l'approccio invece di tipo interpretativo, il paradigma è qualitativo. Ancora, per chiudere, il *focus* per il primo è l'analisi e per il secondo invece è la comprensione - *l'understanding*.

Qui vi ritroviamo in queste cose tutto quello che era il dilemma sulle scienze dell'uomo, scienza della natura aperto da Brentano, ed è ancora aperto adesso, questo dilemma falso; perché l'uomo al tempo stesso è natura e cultura, e tutte queste cose coesistono. Ma farle coesistere non è semplice, si deve imparare e posso dire che nell'università italiana questo non viene insegnato.

I nostri medici escono così. Io ricordo l'associazione del Direttore degli Studi di Psichiatria di Milano, il Dottor Cazzullo oramai defunto. Un giorno avevo l'appuntamento con lui a mezzogiorno, vado, lui arriva, lo aspettavo nel suo studio, lui era al Consiglio di facoltà. Arriva, era stravolto, ed io mi sono permesso di dirgli, ma devo fare una terapia di sostegno al Direttore dell'Istituto di Psichiatria? E lui mi dice: "Forse sì". Ora io so che il mondo degli psichiatri e degli psicologi a cui appartengo è un po' disturbato. Come diceva Musatti in un convegno: "Chi di voi si accorge di avere i denti?" Poi finalmente uno dice: "Io", "Perché?", "Perché ho mal di denti". "Chi di voi si accorge di avere la schiena?" Più di uno "Io". "Perché?", "Perché ho mal di schiena". Dice: "Chi di voi si accorge di avere un unghia? Io ero un po' perplesso a quel punto. Ero seduto vicino e mi veniva da ridere. Finalmente una signora dice, "Io perché ho tagliato male l'unghia ed inciampa sempre nel vestito". Poi lui dice "Noi siamo qui, facciamo la psicologia e la psichiatria perché abbiamo scelto questo, perché sapevamo cos'è lo psichismo, perché ce ne accorgevamo, perché siamo un po' malati. Se uno non è un po' malato probabilmente non faceva questo mestiere.

Vorrei riportarvi una riflessione che sto facendo mentre insegno ad un *Master* in Ergonomia o ad un *Master* in Ingegneria della Sicurezza, al Politecnico di Torino: si sa che l'ottanta per cento degli infortuni è dovuto prioritariamente al fattore umano, al comportamento pericoloso; la cosa incredibile è che quello che prevalentemente si insegna è come mettere in ordine gli impianti in maniera che se arriva qualcuno dalla Pretura a controllare trovi che tutto è a posto e non si possa fare la multa. Io devo gestire l'altro aspetto e non riesco a comunicare con gli ingegneri per costruire un percorso comune. Loro si sentono il compito di fare l'impianto, io cerco di proporgli di andare a sperimentare nelle imprese, a vedere come si comporta la gente, ma loro ribadiscono che non sono ricercatori. Ecco, questo è un Politecnico che non fa ricerca sull'infortunio e dà un titolo legale ai laureati in materie scientifiche per la Legge 626, per essere responsabili della sicurezza delle imprese.

Voglio evidenziare che il *learning*, le cose che ha detto Adriaan Bekman, in queste Università nessuno le insegna. Io ho voluto fare questi retrospiani, sicuramente facendola anche lunga, perché il tema di creare una cultura organizzativa è estremamente importante. D'altra parte, è noto che non hanno una cultura organizzativa solo le organizzazioni che sono durate poco e che sono fallite. L'organizzazione molto consistente che ha successo, rafforza, crea un struttura organizzativa tale che i suoi assunti fondamentali, che magari in principio erano espliciti, poi sono diventati inconsapevoli; per sradicarli, ci vuole soltanto l'esperienza, elaborare insieme; non si possono sradicare dicendo "hai sbagliato", perché nell'altro insorgono le difese, perché abbandonare quello che abitualmente si fa, vuol dire sentirsi naufragare.

Questa è la base dell'ottanta per cento dei fallimenti dei tentativi di cambiamento; leggendo anche i grandi, i noti interventi delle *action science*, c'è un divorzio fra le *espoused theories* - le teorie sposate, dichiarate, professate, e le *theories in use*, le teorie realmente usate; spesso si dice di pensare in modo nuovo però ci si comporta in maniera da confermare la vecchia teoria a sé stesso ed agli altri. Questa falsificazione abile è un processo inconscio, di difesa, che viene largamente praticato. Questo dice quanto è difficile cambiare le cose, lasciando ancora stare l'apprensione per il cambiamento, la disperazione rispetto a cambiare quando uno deve abbandonare tutte le sue certezze come dicevamo prima.

Per farla breve, certamente il problema è di avere - come diceva Adriaan Bekman - una visione e comunicarla a tutti i livelli. E questo sta proprio al vertice dell'impresa, perché non si può partire da metà strada, da metà livello, bisogna partire dall'alto e poi attivare tutto, non ripeto quello che ha detto Adriaan, però vi dirò che fra gli errori con cui ho appreso, perché nessuno mi aveva insegnato queste cose, c'era quello, di accettare di intervenire a metà, sui quadri intermedi. Ma quando in aula, uscendo la gente diceva: "queste cose bisognerebbe dirle ai nostri dirigenti", io capivo di aver fatto del male. Perché avevo denigrato i dirigenti in fondo, li avevo sconfessati. Avevo frustrato loro perché loro non credevano che sarebbe stato possibile. Avevo creato un giudizio negativo e non la speranza. La disperazione che li potesse capitare qualcosa perché se non si passava prima dall'alto. Difatti, dopo alcuni errori così, ho imparato, e mi sono rifiutato di fare questo tipo di interventi, se non partendo dall'alto.

L'organizzazione è una costruzione sociale ed interagisce con altre organizzazioni in un mondo in movimento; l'organizzazione forgia il mondo, forma il mondo e ne è formata. Varela fa delle belle inferenze dal neo-darwinismo o dalla biologia e dall'evoluzione dei sistemi complessi, riprendendo questo principio, affermando che c'è l'origine co-dipendente della specie, dell'ambiente, perché la specie seleziona nell'ambiente le forme che la sosterranno e modifica l'ambiente e l'ambiente consente alla specie di vivere. Questa origine, questa evoluzione co-dipendente della specie e dell'ambiente che ha ripreso Hederman e che hanno ripreso altri, si può benissimo applicare a tutte le organizzazioni.

Devo un grande tributo a Max Weber che ha focalizzato che tutto ciò che il taylorismo ha detto e fatto, aveva un implicito, ossia che la cultura non sa dov'è nata. Max Weber ha studiato la razionalità formale che è delle nostre organizzazioni scrivendo pagine stupende; quest'uomo ha dato la più bella definizione della cultura, secondo me, che è anche poetica, perché ha semplicemente detto che: "la cultura è conferimento di significato e valore dal punto di vista degli esseri umani, un segmento finito dell'infinità priva di senso"; cioè è l'uomo che da senso al mondo e per gli uomini la cultura è la creazione di senso. Ma ciò che turbava Weber era che la razionalità formale, che lui descrive in un modo analitico, "la gabbia d'acciaio con tutti i pilastri d'acciaio che la formano: razionalizzazione, gerarchizzazione, specializzazione, ecc." sta ingabbiando tutto, senza lasciare spazio alla razionalità sostanziale. Quello che propone Adriaan Bekman, è proprio il riprendere anche la razionalità non formale ma sostanziale, per usare un termine Weberiano, che è una proprietà, dice Max Weber, emergente dall'azione. Emerge dall'azione, e la si scopre attraverso una ricostruzione fattuale ed una comprensione interpretativa della prassi che costituisce l'ordine organizzativo in atto, in divenire. Sono parole di una proprietà inarrivabile, dovute ad un genio.

C'è un bel libro sul pensiero organizzativo, europeo, uscito un paio di anni fa, che fa una comparazione, tra Europei ed Americani sull'uso di queste due diverse razionalità.

È da aggiungere che l'organizzazione non è un sistema soltanto, è pure un sistema complesso intenzionale; l'organizzazione per Max Weber è in fondo una comunità, l'organizzazione viva e sana è una comunità di persone che hanno bisogno di sentirsi appartenere per potere dare un significato alla loro azione. Ci sono gli studi scandinavi, fatti sull'introduzione delle tecnologie nuove che scomodano Heidegger, scomodano Wittgenstein, scomodano Polanyi, distinguendo quello che è il problema, ad esempio per usare Wittgenstein "noi comprendiamo il mondo in cui siamo, perché abbiamo una comprensione pratica e la nostra conoscenza viene dalla condivisione di una forma di vita",

ma poi c'è la comprensione interpretativa. Wittgenstein su questo era entrato in polemica con il suo amico Russell, perché lui diceva che nelle organizzazioni ci sono più sistemi linguistici riducibili l'uno all'altro, senza ordine gerarchico, ma la partecipazione ad una attività comune ed ad un linguaggio è la conoscenza pratica condivisa nella forma di vita, che precede le convenzioni sociali concordate e la logica razionale.

Il consenso è una concordanza della forma di vita che fonda i giudizi e le opinioni. Queste sono delle parole che varrebbe la pena estrarre da Wittgenstein ed applicare al pregiudizio sociale. Per Polanyi, ricombiniamo e creiamo una nuova conoscenza che a sua volta viene interiorizzata e diventa pratica; Crozier dice che un'organizzazione comincia a cambiare quando c'è consenso sull'esistenza dei problemi. L'esperienza di Crozier parte dal fenomeno burocratico, in cui ha visto anche le opposizioni interne; la soluzione avviene solo quando si impara l'un dall'altro; lui come sociologo dice che ha imparato dagli ingegneri e dagli amministrativi e gli ingegneri e gli amministrativi hanno imparato dal sociologo. La conoscenza, come dice Veich, è anche un senso retrospettivo e quindi è una riflessione sull'esperienza, bisogna sperimentare.

Sul metodo non c'è nulla da aggiungere a quello che detto Adriaan Beckman e sull'approccio che vuole portare avanti il progetto-intervento del CNR, che sottoscrivo; mi pare, che è stato molto completo e molto pratico, io lo condivido appieno. Io ho cercato solo di esplicitare le cose che lui ha detto, confermando che mi ritrovo perfettamente in quello che lui ha detto.

Qualche parola sul ruolo del consulente. Il consulente deve essere uno che si coinvolge nell'organizzazione, non uno che consiglia, dà un parere e se ne va. Il consulente secondo me deve far parte, temporaneamente dell'organizzazione. Deve soffrire con l'organizzazione aiutandola a cambiare. Il consulente non ha una verità rivelata da portare, deve farsi coinvolgere nel modo giusto, aiutando il cliente a riconoscere sé stesso, i propri problemi, assistendolo; a volte deve fare ricerca, sia di tipo qualitativo che quantitativo, sul soggettivo, come diceva Erica Rizziato. Se il consulente si fa coinvolgere, allora capisce le resistenze; deve fare un'analisi dell'origine del problema e dello stato del problema come diceva Adriaan, enucleandolo, ponendosi le domande sul cliente, sui lavoratori, sui processi.

A me è capitato a volte di fare il consulente in modo particolare, quando non si potevano neanche porre le domande, perché la situazione era all'orlo del disfacimento. In un'organizzazione, per esempio, che aveva un *mission* comune caritativa che la teneva insieme, io ho dovuto dirgli, di fare loro la cronologia, l'esame diacronico delle difficoltà. Quando sono insorte è venuto fuori un momento sciagurato in cui un loro consulente giuridico gli aveva proposto sei livelli di categoria per una trentina di dipendenti. E poi gli ha proposto di fare dei compartimenti con chi si occupava di attività caritative in un settore, nell'altro o nell'altro. Quindi, una bella ricetta pronta, che ha trovato delle resistenze fortissime. Quando sono arrivato, ho detto alla direzione che si doveva parlarne con la gente, ma la risposta è stata "io non posso più perché mi rifiutano". Allora abbiamo visto sessanta persone, ad una ad una, e poi abbiamo fatto un quadro generale ripresentando a tutti i problemi esposti; poi ho proposto di creare dei gruppi di lavoro, perché tutti dicessero come risolverli, abbiamo trovato un *process-owner* che con la partecipazione degli altri ha risolto la situazione

È stata essenziale la ricerca di conoscenza prima, lavorare sulla domanda con chi ne è parte. Lo stesso si faceva in Olivetti. Cioè, per richiamare e rinforzare una cosa di Adriaan



Bekman, l'organizzazione deve costantemente monitorare sé stessa. Deve costantemente conoscersi. Io invano dico ai servizi di medicina del lavoro: "Voi dovrete non aspettare in ambulatorio che vi arrivi uno, ma avere un monitoraggio costante del problema".

Da aggiungere, che si deve avere una strategia inclusiva del consulente, non strategie esclusive del tipo che il consulente dà una soluzione e poi sparisce; la soluzione se la trovano gli altri, non la dà lui, lui deve essere un supporto, con ricerca a volte, con interventi formativi di sostegno, con il *coaching* di supporto per chi ha difficoltà a cambiare.

Quando un'azienda ha cambiato bene, ha anche imparato a monitorarsi continuamente; come diceva Erica Rizziato parlando di "strutturazione allo sviluppo", il cambiamento è continuo, se non si ha la mentalità di assecondare una vita che continua a cambiare, si è travolti comunque e malamente; questo è faticoso ma non si può non accettare di fare diversamente.

Ci tenevo a puntualizzare il ruolo del consulente, che deve avere una inclusione temporanea nel cambiamento, deve partecipare, tribolare con gli altri, questo richiede anche una certa statura del consulente; infatti è molto più facile, anche se inefficace, ma molto diffuso andare in aula, con dei pacchetti formativi standard da vendere, proporre soluzioni, prendere l'onorario e poi sparire; per me questo è un furto se la persona è consapevole del guaio che fa, se no è un incompetente.

#### **4.4.5 Presentazione di casi olandesi**

##### **Benoist R. MHA – Clinica per la cura di anziani (Haarkemn – NL)**

Sono Direttore Generale di un gruppo di case di cura per anziani. Abbiamo uno staff di circa 1100 persone, ed 800 posti letto. Il prodotto che forniamo, per così dire, è l'assistenza quotidiana, l'assistenza domiciliare, ed un gran numero di servizi di riabilitazione. Inoltre, parte dell'assistenza viene erogata a persone affette da demenza senile. Non sarà un compito facile per me oggi dirvi qualcosa di significativo. Sento di trovarmi in una situazione un po' paradossale perché sono qui per parlarvi del cambiamento. Sarebbe un po' come dire a qualcuno: "Sii felice, ti ordino di essere felice", mentre in realtà la felicità è un sentimento che può nascere solo spontaneamente. Quindi, secondo me parlare del cambiamento è qualcosa di decisamente paradossale. Cercherò tuttavia di parlarvi del mio personale approccio al cambiamento nella mia organizzazione che ho sviluppato anche lavorando con le idee di NPI.

In Olanda, i problemi che siamo chiamati ad affrontare nell'erogazione di servizi di assistenza agli anziani sono molti. Negli ultimi due anni, si sono verificati cambiamenti significativi a livello legislativo, normativo, finanziario, nelle idee e nelle aspettative dei nostri clienti in relazione al modo in cui vorrebbero ricevere l'assistenza in questione, in quale tipologia di istituzione o di casa di cura desiderano essere ospitati.

Il mio approccio nell'affrontare tali fenomeni consiste essenzialmente nel fare riferimento alla storia passata della nostra organizzazione, che risale alla fine del Medioevo, periodo in cui erano fortemente diffuse le Opere Pie. Essenzialmente, la nostra è un'Opera Pia che si è arricchita nel XVII secolo, la nostra epoca d'oro, periodo in cui si manteneva circa un quarto della popolazione. Successivamente, nel corso di una lunga storia che supera di molto in termini temporali la media di dodici anni e mezzo, il ciclo di vita medio delle organizzazioni, questa ricchezza è andata diminuendo. Il luogo in cui tutto ciò si è

realizzato è Haarlem, che potremmo paragonare ad una Amsterdam su scala minore, a soli 20 Km ad ovest della stessa, vicino al mare.

Nel 1988, era rimasta una sola casa di cura, mentre dal 1988 o 1999, in un periodo di circa dieci anni, il numero dei posti per i pazienti è passato da 200 ad 800, con una crescita piuttosto rapida. Oggi abbiamo 7 diverse sedi, edifici caratterizzati da culture completamente diverse, e dalla totale mancanza di un sentimento di appartenenza. Ma ciò che ho voluto fare con la mia organizzazione è quello di cercare di tornare agli albori della sua storia. Dare vita ad una nuova consapevolezza del fatto che, fondamentale, l'assistenza che eroghiamo si concretizza nell'occuparci delle persone.

In che cosa consiste occuparsi degli altri? Consiste nel relazionarsi, nel comunicare. Quando mi viene chiesto quale sia il principale processo in atto nella mia organizzazione, io rispondo che si tratta della comunicazione. Questo perché l'80% del tempo che i nostri dipendenti trascorrono lavorando nelle nostre istituzioni viene dedicato alla comunicazione.

Un'altra delle questioni che stiamo attualmente affrontando in Olanda, ma non solo in questo Paese, consiste nella dicotomia esistente tra le diverse opinioni su come essere un imprenditore nel settore pubblico ed in quello privato. In Olanda, il sistema di assistenza sanitaria pubblica è un sistema collettivo.

Nel corso degli ultimi venti anni, il contenimento dei costi ha creato non pochi disastri. Ovviamente, pensare in termini di contenimento dei costi rientra nell'approccio della gestione per obiettivi. Essenzialmente, consiste nell'idea che sia meglio per l'organizzazione adottare una pianificazione centralizzata. Ovviamente, in tale modo non si tiene conto di tutta la professionalità e delle conoscenze già disponibili, ma va anche detto che non si tiene mai conto di questi aspetti.

Voglio farvi un esempio pratico del modo in cui penso al cambiamento. Circa un anno e mezzo fa, ho dovuto affrontare una serie di problemi sorti in relazione a due reparti che si occupano delle persone affette da demenza. I pazienti seguono una sorta di programma giornaliero: vengono accompagnati la mattina dai loro familiari, che quindi si recano al lavoro, mentre i loro genitori vengono seguiti durante tutto il giorno dal nostro personale; questo è a grandi linee il programma; la sera, tra le sei e le nove e mezza, i familiari dei pazienti vengono a prenderli. Avevamo come ho detto due reparti. Uno era estremamente efficiente, generava introiti molto consistenti. Non aveva mai problemi di personale, problemi di motivazione, nulla. L'altro reparto era un vero disastro. Non c'erano mai fondi, il personale mancava e quindi c'erano sempre posti di lavoro vacanti. Sono quindi andato a fare visita a questi reparti, ed ho cominciato a parlare con i dipendenti. Nel reparto efficiente, ho incontrato una signora che ha cercato di spiegarmi quali fossero le sue mansioni. Quello che le avevo chiesto, era, appunto, di spiegarmi quali fossero le sue mansioni di base, e perché le piacesse il suo lavoro. Perché ogni mattina avesse voglia di tornare ad un lavoro nel quale occorre occuparsi di persone affette da demenza alle quali ti devi presentare ogni volta perché si dimenticano chi sei. La sua risposta è stata: "Quello che faccio è sperimentare. C'è una signora, la signora Janssen, che ogni mattina vuole due fette di pane e formaggio, e ciò che io faccio ogni volta è dirle: Buongiorno Signora Janssen, le posso offrire due fette di pane con ... con cosa le vuole oggi? Quindi, in un certo senso, all'anziana signora Janssen veniva offerta una sorta di prospettiva, che le avrebbe consentito di effettuare una scelta personale. Io credo che la sperimentazione consista precisamente in ciò.

Quindi, ciò che io intendo fare è concepire una qualche metodologia che mi consenta di indurre il mio personale ad effettuare esperimenti con il propri clienti e familiari. A tal fine ho identificato una serie di process owner. Uno dei progetti che abbiamo realizzato con John Luijten di *NPI*, è stata l'introduzione di un piano di assistenza.

Quando accogliamo un nuovo paziente, viene effettuata una diagnosi, un colloquio, e si stabilisce un programma di cura. Generalmente ciò veniva effettuato dai dottori, dalle infermiere capo, eccetera, ma oggi i pazienti e le loro famiglie chiedono di poter svolgere un ruolo più incisivo in merito alle cure che riceveranno.

Quindi, abbiamo dovuto realizzare una sorta di programma di cambiamento culturale per il personale al fine di istruirlo su come fare fronte a tali nuove aspettative.

Oggi disponiamo dunque di una nuova procedura per la pianificazione delle cure in cui il paziente decide cosa includere od escludere dal programma. Possiamo dunque definirlo un modello decisamente democratico, che abbiamo sviluppato cercando di ascoltare il nostro cliente, valutando i punti possibili di miglioramento ed incaricando delle persone capaci di portare le idee nuove a realizzarsi, sperimentato con i colleghi.

Oggi, mentre ascoltavo i miei colleghi italiani raccontare le loro esperienze ho fatto la seguente considerazione, e cioè che sono conscio di come sia una sensazione più piacevole sentirsi europeo piuttosto che semplicemente olandese; trovo una familiarità nel nostro approcciarci ai problemi in modo comparativo, ed è il motivo per cui ho accettato volentieri di venire qui due giorni per riflettere con voi sul futuro delle nostre organizzazioni.

### **Verhey N.MA – Ministero delle tasse olandesi (città dell’Aia)<sup>31</sup>**

In Olanda lavoro come dirigente per l' "Amministrazione per le Dogane e le Imposte". Vi parlerò della mia esperienza in tale settore, ma anche dell'esperienza con i *process-owner* e delle *com unit*.

Se penso alle vostre presentazioni, ritengo che sia emersa quella che possiamo considerare, come anche Bekman ha sottolineato, la domanda chiave: come raggiungere i propri collaboratori, lavoratori, dipendenti, come fare perché si sentano realmente impegnati nei confronti della nostra organizzazione? O forse sarebbe opportuno capovolgere la domanda: In quale modo i dipendenti possono impegnarsi nei confronti dell'organizzazione? Credo che questa sia la domanda chiave. Lo è adesso, ed anche nella mia stessa organizzazione.

L' "Amministrazione per le Dogane e le Imposte" ha circa trentamila dipendenti, uno *staff* quindi piuttosto consistente. Abbiamo uno *slogan* che dice che, sebbene non siamo in grado di rendere le cose più gradevoli, dato che a nessuno piace pagare le tasse, forse possiamo renderle più facili. E crediamo fermamente, suffragati dalla nostra esperienza, che il 70-80% circa dei contribuenti olandesi pagherà le tasse spontaneamente se gli renderemo le cose più facili. Quindi, in realtà, è del rimanente 30% che dobbiamo preoccuparci. Questo è dunque il quadro generale dell' "Amministrazione per le Dogane e le Imposte".

Desidero ora passare a parlarvi del nostro processo di cambiamento.

---

<sup>31</sup> Una dettagliata analisi e descrizione delle trasformazioni attuate nel Ministero delle tasse olandesi è stata successivamente effettuata da uno degli esperti che ha collaborato con il CNR nella fase di sperimentazione, Jaime Rojas Elgueta, ed è stata pubblicata nella collana del Dipartimento della Funzione Pubblica del progetto Cantieri per l'Innovazione nella Pubblica Amministrazione, nel volume "Persone al lavoro".

La nostra era un'organizzazione funzionale, costituita prevalentemente da esperti, dotati di grande professionalità, ed eravamo strutturati di conseguenza. Nel 1990 è stato avviato un processo di riorganizzazione su vasta scala, che ha interessato soprattutto due degli uffici che gestiscono i contribuenti, da un lato i cittadini, che rappresentano un importante gruppo di utenti e poi gli imprenditori, i grandi imprenditori, oltre alle dogane. Abbiamo avviato tale processo con l'intento di migliorare il nostro servizio, di mettere in pratica il nostro *slogan*, e perché crediamo in ciò che definiamo *compliance*, osservanza. Su tale base, possiamo dire che gli individui pagheranno le tasse spontaneamente se gli faciliteremo il compito.

Abbiamo inoltre avviato tale processo per cercare di conoscere meglio la nostra utenza, che in realtà non conoscevamo affatto. Tutto era gestito in maniera frammentaria, mentre era nostra intenzione gestire il nostro gruppo di utenti in maniera integrata. Ciò costituisce un vantaggio per l'utente in quanto gli viene indicato un referente con il quale interloquire nella nostra organizzazione, ed anche per noi, in quanto in tale modo riusciamo a conoscere l'utente nel suo complesso e non in modo frammentario.

Posso affermare che abbiamo avuto successo e la nostra immagine ne ha tratto benefici, questo ve lo posso garantire. Il livello di *compliance* è aumentato, il numero di contribuenti è aumentato, il gettito è stato quello previsto nei tempi previsti, tutto è andato per il verso giusto, ed il nostro reddito è aumentato; conseguentemente i nostri politici si sono dichiarati molto soddisfatti. La trasformazione però non si è fermata; si sono creati dei gruppi di autotrasformazione guidati da dei *process owner* che partendo da una interazione con l'utenza hanno man mano proposto cambiamenti della struttura.

A questo punto si potrebbe obiettare: visti i successi in una prima fase, perché cambiare di nuovo? Perché cambiare continuamente? Perché è necessario che il tasso di miglioramento sia mantenuto costante, in quanto uno degli scheletri nell'armadio della nostra organizzazione è rappresentato dal fatto che il 40% dei risultati raggiunti viene inevitabilmente vanificato.

Se non ci si adopera per mantenere invariato il tasso di miglioramento, per continuare ad introdurre innovazioni, questa percentuale sarebbe destinata a salire.

Comunque, l'aspetto importante che è emerso da tale esperienza è che siamo riusciti a cambiare la percezione dei nostri dipendenti in merito a ciò che un'organizzazione dovrebbe essere.

Adesso mi produrrò in un saggio di improvvisazione perché quanto ho sentito stamattina mi ha spinto a modificare il finale della mia presentazione.

La questione chiave consiste nel capire come passare da una comunità tradizionale ad una *Living Community*, perché per quanto sia grande l'organizzazione a cui apparteniamo, in realtà questa è una sorta di famiglia. Quando si lavora in organizzazioni di questo tipo si ha una visione completamente diversa da quella adottata dalla *NPI*, ma in qualche modo la prima rappresenta comunque una *forma mentis* positiva. Se proseguiamo con il paragone della famiglia avremo un padre, una madre, fratelli, sorelle, nipoti, eccetera, e quindi una struttura di tipo familiare. E credo che sia proprio grazie a ciò che il processo di riorganizzazione classico di cui vi ho accennato ha avuto successo. Tuttavia, il mondo sta cambiando, ed i giovani, ma anche i meno giovani, non possono più essere considerati bambini da tirare su, che hanno bisogno di aiuto. Oramai sono diventati adulti. Vogliono dare il loro contributo, essere considerati per le loro qualità e le loro professionalità. Vogliono poter pensare e prendere iniziative.

A volte, mi capita di sentire le lamentele dei dirigenti, che dicono che non è vero, che la gente preferisce aspettare, non fare niente. Io credo che ciò sia dovuto al fatto che sono molti coloro che lavorano all'interno della stessa organizzazione da più di 20 anni, vengono tenuti nella bambagia, trattati come dei bambini. Al vertice ci sono la madre ed il padre, quelli che sanno cosa va fatto. Ma si tratta di una percezione illusoria, perché di fatto, ogni giorno, i singoli individui prendono decisioni, e gestiscono la nostra utenza sulla base della loro esperienza e delle qualità personali. Quindi queste capacità sono già disponibili, ma sta alla dirigenza dare spazio, libertà, fornire le giuste condizioni, invitare le persone a non sfruttare le loro capacità personali e la loro esperienza esclusivamente sul lavoro, ma anche a vantaggio del loro sviluppo personale, e dello sviluppo dell'organizzazione.

Occorre quindi aprire le porte, non limitarsi a lasciare che le persone acquisiscano soltanto una visione più ampia, ma anche consentire loro di fare esperienza, contribuire ad uno sviluppo che andrà a vantaggio di tutta l'organizzazione, della maggior parte dell'organizzazione, e quindi non solo delle mansioni quotidianamente svolte da un individuo.

Tuttavia vi chiederete: Come fare per ottenere tali risultati? Posso parlarvi della mia esperienza personale, di cui sono fortemente entusiasta, e che è nata dall'incontro con la *NPI*. Ho incontrato Adriaan Bkman circa cinque anni fa, ma è da un paio d'anni che lavoriamo insieme ed anche con molti altri collaboratori della *NPI*, perché il progetto di cui vi parlerò non è l'unico in corso.

Abbiamo avviato progetti che interessano vari settori dell'organizzazione. Credo ora di dovervi però parlare del *process-owner*. Uno dei risultati che l'"Amministrazione per le Imposte" voleva ottenere consisteva nell'istituzione di un servizio di assistenza al cliente, perché crediamo che offrire agli utenti informazioni corrette, rispondere ai loro quesiti, eccetera, sia un lavoro a sé, di tipo diverso rispetto a quello di riscuotere le imposte; altrettanto importante, quindi, seppure di natura diversa.

Pertanto, in una grande città quale Rotterdam, tutti i diversi uffici hanno contribuito alla costituzione di un comune servizio di assistenza al cliente. Il fattore chiave è stato che l'idea di risolvere i problemi che erano emersi grazie all'istituzione del servizio di assistenza al cliente non è venuta dalla dirigenza, ma sono stati i dipendenti che, adottando una visione di tipo discendente, hanno avuto l'opportunità di dire: "Allora, se incontro l'utente, e ascolto con attenzione quanto ha da dirmi, comprendo il suo problema, e voglio poterlo risolvere".

Noi, la dirigenza, ci siamo trovati d'accordo, ed abbiamo affidato ad un gruppo di *process-owner* il compito di risolvere i problemi nel loro complesso, cosa che hanno fatto dando vita ad un ulteriore processo. Se si presenta un problema, questo viene seguito passo passo e risolto non solo a vantaggio del *process-owner* in questione, ma di tutto il servizio di assistenza al cliente. E ciò non solo nell'ambito di Rotterdam, ma anche a vantaggio delle altre città, degli altri uffici del fisco dislocati in tutta l'Olanda.

Alcuni dipendenti lavorano presso l'"Amministrazione per le Imposte" da 25 anni, e da più parti si diceva: "quella determinata persona non vorrà svolgere la nuova mansione che gli si vuole affidare, non sarà in grado di svolgerla, è un individuo frustrato, incapace di dimostrarsi all'altezza". Al contrario, il fatto di invitare il dipendente, la persona, a svolgere un'attività nuova, facendo leva sulle sue capacità personali, ha portato grandi benefici al servizio di assistenza.

C'è voluto tempo, i dipendenti non si sono impegnati immediatamente, ma è importante che la dirigenza non si faccia carico dei problemi al posto dei dipendenti stessi, perché ciò è quanto la dirigenza fa ogni volta che un dipendente arriva dicendo: "eccomi qua, questo è il mio problema, se ne occupi lei, visto che è il dirigente", aggiungendo "sta a lei risolverlo". E invece ciò è proprio quello che si deve evitare, il problema è del dipendente, e lo deve risolvere da solo.

Però io, in quanto *manager*, sono tenuto a fornire le condizioni adatte perché ciò sia possibile, e quindi aiuterò il dipendente informando i miei superiori che, visto che i miei dipendenti si trovano a dover risolvere vari problemi, occorre dare loro la possibilità e la libertà di farlo.

In ultima analisi, posso asserire che abbiamo sì ottenuto un grande risultato e che il cambiamento si è innescato in modo ciclico, portando a cambiamenti strutturali in base all'ascolto del cliente. La struttura si è modificata man mano in modo autodeterminato, portando ad un appiattimento della gerarchia ed a una maggior vicinanza territoriale agli utenti costituendo di fatto delle *com-unit* territoriali legate ad utenze e luoghi specifici.

Ci siamo resi conto che se non ci si adopera per mantenere i successi raggiunti, e se non si introducono miglioramenti su base costante, si finisce per perdere alcuni dei vantaggi ottenuti. Quindi, occorre dimostrarsi coerenti, il che rende il nostro compito decisamente appassionante. Abbiamo seguito tale approccio in molti settori, e ciò ci ha consentito di rendere la nostra impresa una *Living Community*, costituita da un gran numero di padri e madri, ma anche figli e figlie che sono molto felici di svolgere il loro ruolo come tali, non solo al di fuori del posto di lavoro, ma soprattutto sul lavoro. La nostra direttrice generale è stata premiata come donna manager dell'anno.

### **Marcel Karman – Azienda di rendicontazione (Amsterdam)**

Sono con la stessa società da ben 22 anni, e credo che ciò sia stato reso possibile dal fatto che non siamo una semplice impresa, ma anche una comunità. In apertura, la sessione odierna ha fatto riferimento ad una serie di argomenti: unità di *business*, centri di profitto, eccetera. Ciò mi ha subito messo a mio agio, perché ho una certa familiarità con tali termini, che deriva naturalmente dalla mia esperienza professionale.

Ma al di là di tali aspetti, so per certo che oggi e domani non ci limiteremo a parlare della redditività, o di come guadagnare più denaro, ma di cosa e quanto di più si possa fare. Nella nostra impresa, abbiamo adottato un modo di lavorare che si fonda sulla partecipazione di tutti i dipendenti alla presa di decisioni in merito ad una serie di questioni.

Da 24 anni, cioè dalla costituzione della nostra società, due volte l'anno viene organizzato un incontro nel quale si parla delle questioni che richiedono una decisione. Il nostro incontro con la *NPI* è avvenuto qualche anno fa, e da allora ogni anno organizziamo un incontro in occasione del quale parliamo delle nostre esperienze, ci scambiamo notizie sui nostri progetti, e lavoriamo insieme.

Credo che per un'impresa sia importante essere aperta, esser pronti ed in grado di cambiare la propria organizzazione e le persone che vi lavorano.

Parte delle nostre attività vengono svolte in collaborazione con il "Consiglio dei Lavoratori". In Olanda, tale organismo svolge un ruolo di grande rilievo quando all'interno di organizzazioni ed imprese vengono avviati dei cambiamenti.

Ciò che facciamo è andare ad esaminare i piani redatti dalla dirigenza, che prevedono cambiamenti nelle mansioni del personale, conclusione di rapporti di lavoro, eccetera, in applicazione a ciò che chiamiamo il principio della continuità, presente in ogni impresa. Ciò che ci colpisce quando andiamo ad esaminare il processo, è che spesso gli individui si limitano a parlare della redditività. Non siamo abituati a guardare all'organizzazione nel suo complesso. Spesso ci limitiamo ad esaminare le cifre, e non teniamo conto delle persone. Ci dimentichiamo che dobbiamo considerare le persone, che dobbiamo considerare l'impresa nel suo complesso, sia i dipendenti che la redditività, quindi.

È ovvio che per continuare ad esistere un'impresa deve generare dei profitti. Se prendiamo in esame questo processo, processo molto interessante secondo la mia opinione, quando si guarda al ciclo di vita di un'impresa a volte si rivela necessario fare qualcosa, ovvero operare dei cambiamenti.

A volte ci capita di rilevare che la dirigenza di una determinata impresa è in grado di discutere con il "Consiglio dei Lavoratori" in modo molto proficuo, mentre in altri casi ciò non avviene affatto. In tale situazione, credo sia opportuno riflettere su tale mancanza, pensare a come cambiare ed a come migliorare.

A volte invece ci si trova in una situazione nella quale occorre decidere quando bisogna operare un cambiamento. Occorre cambiare quando si è in presenza di un fallimento, non quando le cose vanno bene. Tuttavia, credo sia una buona idea pensare al cambiamento non soltanto quando le cose vanno male, ma anche quando si ha successo.

#### **Frans Broekhuizen – Clinica psichiatrica per bambini Zonnehuizen (Zeist)**

Desidero innanzi tutto sottolineare quanto io sia felice di trovarmi qui oggi, e quanto mi senta confortato dal sentire che tutti i problemi che state attualmente affrontando in Italia sono in realtà universali, perché anche noi li abbiamo in Olanda.

Quindi, in un certo senso è rassicurante realizzare che i problemi di natura gestionale non sono appannaggio di alcuni Paesi in via esclusiva. Ciò significa che se i problemi sono universali, allora le leggi che li governano lo sono altrettanto, e ciò vuol dire che è possibile migliorare processi oramai in una fase di stallo anche in ambienti culturali diversi. Questo era un commento di mero carattere generale.

Passo ora a presentarmi. Lavoro in un ospedale per bambini, per la precisione in una Clinica Psichiatrica per bambini, in cui ha avuto luogo un cambiamento a livello di processo primario in quanto i bambini che vengono ricoverati nella nostra struttura hanno raggiunto una fase di stallo in un determinato processo. Non sono in grado di progredire.

Quindi, in termini di prospettiva organizzativa ci concentriamo su come porre fine a questa fase di stallo, su come fare sì che i bambini proseguano nel loro sviluppo.

Se guardiamo al processo di cambiamento, io ravviso alcune somiglianze tra la persona in quanto individuo, e l'organizzazione nella sua individualità. In quanto persone siamo dotate di tre dimensioni: abbiamo braccia e gambe, il cuore, e la testa. Anche un'organizzazione in quanto individualità può essere vista come costituita da tali tre dimensioni.

Quando si guarda al cambiamento a livello personale, allora bisogna parlare in termini di trasformazione da uno stadio ad uno successivo, come anche a livello di un'organizzazione. Se andiamo a guardare al processo di trasformazione che avviene a livello personale, ritengo sia importante essere consapevoli che il cambiamento non deve trarre origine da un sentimento di paura.

Credo che la consapevolezza svolga un ruolo molto importante in quanto volano per il cambiamento. Quindi se, come individui, ci lasciamo sopraffare dalla paura, allora non saremo mai in grado di cambiare. Questo è evidente in ospedale.

I bambini che curiamo hanno subito molti traumi, sono sopraffatti dalla paura, e non riescono a dare avvio ad un normale processo di sviluppo.

Innanzitutto voglio sottolineare come sia molto importante comprendere che se si vuole operare un cambiamento in corrispondenza di un meta-livello, ad un livello superiore, allora è fondamentale essere in armonia con sé stessi in quanto persone, e non essere dominati dalla paura.

Nel momento in cui è possibile identificare i tre processi di cui si è accennato, in un'organizzazione le gambe e le braccia rappresentano ciò che definiamo il processo primario, che consiste nel processo in cui la logistica in entrata, il processo primario, e la logistica in uscita si incontrano, e costituiscono il fondamento dal quale l'organizzazione ha preso origine.

Abbiamo quindi la dimensione del cuore dell'organizzazione, che corrisponde al processo di sviluppo organizzativo, la trasformazione.

L'ultimo livello consiste nel livello di pensiero dell'organizzazione, la testa, il livello della gestione strategica.

I processi entrano in una fase di stallo nel momento in cui si sviluppano in direzione di due poli distinti, ma uno dei poli prevale, bloccando il fluire del processo.

Un'organizzazione può essere considerata sana quando il processo procede seguendo un flusso continuo.

Quindi, se guardiamo ad un'organizzazione, è necessario in primo luogo verificare se vi è un processo primario, se vi è un processo di sviluppo dell'organizzazione, e se vi è un processo di gestione strategica.

La maggior parte delle organizzazioni prendono avvio da una fase pionieristica che si concretizza nel predominio del processo primario. Tutta l'energia viene assorbita dal processo primario, che diviene quindi un processo fortemente dominante nell'organizzazione.

Adriaan Bekman sostiene che se si vuole cambiare, occorre avviare una riflessione a partire da quel processo primario, cercando di capire in quale direzione si sta andando.

Ci siamo chiesti quindi, dove siamo e dove stiamo andando, se esiste o meno un processo di sviluppo dell'organizzazione, quali sono le caratteristiche della sua struttura, ed in ultimo, come si colloca la nostra organizzazione nel suo ambiente.

A questo punto va dedicata una pausa di riflessione al processo strategico dal punto di vista della direzione che si intende prendere nel futuro.

Posso dire che per me gestione e cambiamento significano guardare alla mia clinica da tale prospettiva.

A partire da un'analisi di tipo biografico, mi sono reso conto che nella mia organizzazione il processo primario era dominante, mentre nulla era stato investito nel processo di sviluppo organizzativo, né che l'organizzazione attraversa un'ulteriore fase, da una fase pionieristica, ad una fase con caratteristiche formali diverse, fino ad arrivare ad una fase di integrazione.

Infine è necessario, a partire da tale ultima fase, capire come pervenire ad un'organizzazione in rete.



In sintesi credo che cambiare significhi, per noi stessi in quanto persone, prendere coscienza nei seguenti termini: “Sto guardando alla mia situazione qui, ora, in termini equi od iniqui?”

Ritengo che questo costituisca un atteggiamento fondamentale, e che a partire da tale prospettiva si debba guardare all'organizzazione e verificare quali siano i poli predominanti, e come fare ad indurre uno sviluppo in determinati processi, a garantire un'importanza maggiore a determinati poli.

### **Ben Verleg – Comune di Amsterdam**

Ho collaborato al processo di cambiamento nel Ministero delle Tasse, ora lavoro per la città di Amsterdam; l'approccio al cambiamento sostenuto da NPI, che ho appreso al Ministero delle tasse è un patrimonio di conoscenza del cambiamento che sto portando nel mio nuovo ruolo.

Per me è stato importante osservare la piantina di Amsterdam, che fin dal 1600 rappresenta il concetto di un'organizzazione in rete. Ritengo che si tratti di un'invenzione olandese, sebbene non ne sono certo. La struttura del Comune è semplice; abbiamo il sindaco, ed un solo Capo Progetto per il servizio, cioè io.

Amsterdam rappresenta un'azienda, facciamo conto che sia un'impresa di cui vi espongo i numeri caratterizzanti: quattro miliardi di euro rappresentano il bilancio preventivo della città per il prossimo esercizio; abbiamo due milioni di visitatori all'anno e 735.000 abitanti, non molti per una città di grandi dimensioni; 50.000 è il numero di nuove abitazioni che verranno costruite negli anni a venire; i dipendenti pubblici sono ventimila; abbiamo 180 diverse nazionalità; 67 è la percentuale di coloro che navigano su Internet, in rete; meno del 50% delle persone è nato in Olanda, quindi, gli olandesi di razza bianca costituiscono la minoranza principale; ci sono 14 distretti, divisione che è stata adottata negli anni '80, dotati di un proprio consiglio democraticamente eletto; abbiamo 400 consiglieri; disponiamo di 40 strutture organizzative che offrono servizi all'intera città, in ogni distretto.

Per dare un'idea della rete consideriamo in verticale i distretti ed in orizzontale i servizi. Potete facilmente immaginare come, all'inizio, mi ci sia voluto molto tempo per comprendere tale complessa organizzazione. Questo perché per ciascun punto di incontro occorre fissare appuntamenti, siglare contratti e potenzialmente possono andare storte molte cose.

Per me il problema fondamentale è stato come migliorare il livello di servizio per la città. Questo è il punto chiave. Ciò che tenterò di fare il prossimo anno sarà di realizzare progetti che prevedono la cooperazione tra dipendenti dei distretti e dei servizi al fine di migliorare il servizio erogato. Questo sarà il concetto alla base dell'approccio che abbiamo deciso di adottare per i prossimi anni.

Poi ci sono tre questioni da considerare: la prima è rappresentata dall'integrazione e dal pluriculturalismo. In alcuni distretti, il numero di cittadini che non sono nati in Olanda è superiore al 70%; ciò costituisce una sfida di enorme portata, perché bisogna pensare a come gestire queste persone, per fare sì che possano lavorare insieme.

Attualmente è quindi questa una delle questioni più importanti per la nostra città: come fare per comunicare con queste persone. Molti di loro non parlano bene olandese, ed il mio inglese non è un gran che.

La seconda questione consiste nel decidere cosa fare della struttura. Abbiamo preso una decisione, e cioè di lasciarla così com'è. Quindi ci avvarremo di personale proveniente da settori diversi, che avrà determinati obiettivi da raggiungere, lasceremo che le persone lavorino insieme, e poi vedremo che cosa succederà.

Và sottolineato che non abbiamo iniziato con l'idea di riorganizzare tutto. In questo processo, un ruolo di grande importanza è svolto dalle tecnologie informatiche e di comunicazione. La cifra di cui abbiamo parlato, il 67% allo stato attuale, ma in continua crescita, ci dice che dobbiamo ricorrere in misura maggiore a soluzioni basate sulle nuove tecnologie per migliorare il servizio.

Per quanto riguarda la terza ed ultima questione, ha a che fare con un miglioramento complessivo dell'intera organizzazione. Come vi ho detto, ciò sarà reso possibile grazie alla co-operazione ed alla connettività, riprendendo quello che esprime la vecchia mappa di Amsterdam, che riproduce l'idea della soluzione basata sulla rete.

Occorrerà quindi migliorare la connettività con i cittadini, ma anche internamente, all'interno della stessa organizzazione. I nostri investimenti andranno quanto più possibile in questa direzione.

### **Maurits de Brauw – Corte dei Conti Olandese**

Provegno da una esperienza di direzione di una compagnia di assicurazioni ed ora sono segretario generale della Corte dei Conti olandese. Interagisco con NPI da molto tempo e ne condivido i principi e le prassi.

Si stava parlando di quella che io solitamente definisco “incertezza della vita”, vale a dire la situazione in cui vengono a trovarsi alcuni lavoratori minacciati di licenziamento, trasferimento od allontanamento.

In passato lavoravo per un'organizzazione che collaborava con un "Consiglio dei Lavoratori", un organo importante in ambito gestionale, ed avevamo elaborato un consistente programma di IT. Lo scopo di questo programma di IT era quello di incrementare l'efficienza dell'organizzazione, tuttavia alcuni membri del "Consiglio dei Lavoratori" temevano che alla fine alcuni posti di lavoro sarebbero stati tagliati a causa di quello stesso programma.

Per questo, mi chiesero di garantire che il numero di posti di lavoro rimanesse invariato, perlomeno una parte di essi. Ed io non ero per niente d'accordo, per più di un motivo. Innanzitutto, dissi al "Consiglio dei Lavoratori": "avete sempre voluto che la gestione fosse coerente, e poiché noi siamo orientati verso la flessibilità, se decidessimo di fissare il numero di posti di lavoro sarebbe come versare del cemento armato sull'intera organizzazione, rendendola statica e dunque andando contro il nostro obiettivo".

In secondo luogo, cosa ancora più importante da considerare e che potrebbe rispondere alla vostra domanda, si presumeva che la felicità di quelle persone dipendesse soltanto da quella particolare organizzazione. Ed io nuovamente non mi trovo d'accordo. Tutto ciò non coincide con la mia filosofia di vita.

Così ho detto a quelle persone, "non chiedetemi di garantirvi un numero preciso di posti di lavoro, chiedetemi piuttosto di rafforzare le capacità del singolo, cosicché qualora e se fosse costretto ad andarsene, e non necessariamente a causa di questo progetto, godrebbe di una forza maggiore nell'ambito del mercato del lavoro e potrebbe dunque essere in grado di provvedere a sé stesso senza dipendere dall'organizzazione".

Si trattava dunque di un approccio completamente diverso e sul momento il "Consiglio dei Lavoratori" rimase un po' perplesso.

L'altro punto che avete sollevato riguarda la questione dei colloqui annuali di valutazione. La mia organizzazione è sul punto di introdurre una valutazione a 360 gradi.

Questa soluzione conferisce un'enfasi differente all'intero processo di valutazione, poiché garantisce una maggiore consapevolezza del fatto che la valutazione va a vantaggio dell'individuo preso in esame e quindi ha l'obiettivo di ottimizzarne il proprio sviluppo.

Dunque se voi foste chiamati a fare una valutazione del mio operato ed io, a mia volta, dovessi valutare il vostro, la valutazione in sé verrebbe considerata da un punto di vista completamente diverso, ma altrettanto utile. Allora, permettetemi di aggiungere qualcosa in merito al processo che sto attualmente seguendo.

Sono Segretario Generale dell'organo che credo in italiano chiamate la Corte dei Conti, ovviamente non qui ma in Olanda. Ho ricevuto solo nel mese di aprile di quest'anno tale incarico, che mi è stato conferito malgrado la mia totale estraneità alla sfera governativa. Questo perché il Presidente della "Corte Nazionale dei Conti" desiderava qualcuno che provenisse dall'esterno poiché voleva importare in seno all'organizzazione governativa una certa esperienza manageriale.

Dunque io stesso faccio parte di un processo di cambiamento. Sono un oggetto o strumento di un processo di cambiamento. Sono entrato a far parte di questa organizzazione con la consapevolezza di dover essere utile all'organizzazione, di aiutarla nel suo sviluppo e trovo tutto ciò molto interessante e stimolante.

Ho cominciato ponendo alcune semplici domande: a che punto siamo?

Di solito, quando si lavora in una determinata posizione o settore, si conoscono i processi strategici in atto, e quindi io desideravo sapere cosa ci si aspettasse da me in qualità di Segretario Generale.

Dunque, abbiamo preso in esame tutta una serie di obiettivi, a cominciare dalla missione della "Corte Nazionale dei Conti" e dagli obiettivi strategici, valutando le varie fasi e cominciando dai più importanti per poi passare a quelli di minore rilevanza.

Si è trattato di un processo interessante, sebbene la "Corte Nazionale dei Conti", come la chiamiamo in Olanda prendendo in prestito l'espressione inglese, possa contare su un processo strategico aspecifico.

Il fatto che un nuovo arrivato ponga alcuni quesiti risulta utile sia ai fini di una maggiore chiarezza del processo che per l'organizzazione stessa.

Ora ci attende un periodo davvero molto stimolante, perché abbiamo appena ridefinito, in maniera più specifica, sette obiettivi strategici per l'organizzazione.

Tuttavia, a mio parere metterli nero su bianco non è sufficiente. Stiamo dunque cercando di fare di questi sette obiettivi strategici uno strumento vivo all'interno dell'intera organizzazione. E come potrete ben immaginare, la "Corte dei Conti" olandese può contare su un personale molto competente, composto da ricercatori nel vero senso della parola.

Devono infatti effettuare una ricerca approfondita tra i documenti ministeriali al fine di estrapolare l'essenza delle attività in corso e verificarne la validità alla luce delle leggi e degli statuti governativi.

Ovviamente queste persone desiderano sentirsi coinvolte nel processo che stiamo portando avanti. Si tratta dunque di una questione molto interessante, paragonabile forse a quella del Ministero delle tasse: nel 2001, avevamo un gruppo di persone che desideravano sentirsi coinvolte nelle attività dell'organizzazione. Come potevamo fare? Abbiamo allora

individuato i sette obiettivi strategici ed al momento stiamo cercando un responsabile, uomo o donna, all'interno di ogni divisione organizzativa che segua uno di questi obiettivi. Dunque, avremo 7 process owner strategici per ogni unità organizzativa moltiplicati per 13 unità organizzative, più un responsabile generale, quindi 14 persone; ciò significa che stiamo cercando di organizzare in rete più di 90 persone all'interno dell'organizzazione, che coinvolgeremo nel nostro dibattito strategico interno.

L'organizzazione è composta da 350 persone, e proporzionalmente il numero di persone coinvolte nel dibattito strategico è piuttosto elevato. Non abbiamo tuttavia preso questa decisione per paura, ma per coinvolgere altre persone nella discussione. Tuttavia non siamo ancora arrivati a questa fase. Lunedì prossimo si terrà la prima discussione con il *team* di gestione per valutare se siamo tutti d'accordo su questo orientamento strategico, se è davvero quello che vogliamo o si tratta piuttosto di una proposta avanzata dal nuovo Segretario Generale, se ci crediamo davvero, se ne siamo soddisfatti. Queste saranno le domande che ci porremo.

*Si sono quindi formati tre gruppi di lavoro in relazione alle tre tipologie di organizzazioni presenti: il gruppo profit, no profit e pubblico, con componenti misti italiani ed olandesi. Si è proposto un lavoro di circa 1 ora, con l'obiettivo di identificare un "filo rosso" delle problematiche tra i casi esposti ed identificare delle idee, che possano essere degli spunti per osservare il problema in modo ampio, e non astratto. I gruppi hanno poi deciso un caso su cui concentrarsi, che è stato presentato e sul quale si sono dati delle prime idee e consigli di intervento.*

#### **4.4.6 Il gruppo Profit**

##### **Caso scelto: Marco Arduini Eurotranciatura s.p.a.**

Sono stati toccati diversi punti.

Il primo punto che è emerso riguardava il commento alle presentazioni che ci sono state delle società olandesi e la mentalità che deve avere il *process-owner*.

Parlando delle persone che ci hanno esposto le esperienze olandesi, ci sono dei comuni denominatori nella mentalità che queste persone hanno espresso; ci ha colpito la positività, l'energia che riuscivano ad esprimere quando parlavano dei loro casi, la chiarezza di pensiero, la serenità interiore. *NPI* ha sottolineato come queste sono parte delle qualità richieste proprio per una persona che deve gestire il cambiamento.

Abbiamo poi focalizzato come il cambiamento nei bambini sia in sostanza un fenomeno che è molto semplice e quindi è un elemento di ispirazione imparare a cambiare dai bambini, che cambiano facilmente nelle loro attività per il loro sviluppo, mentre gli adulti, poiché razionalizzano, non riescono a mantenere questa dinamicità, questa flessibilità.

Poi si è discusso sulle linee metodologiche proposte per quanto riguarda il coinvolgimento del *top management* nel cambiamento. Su questo ci sono stati un po' di dibattiti, legati a quella che è la cultura italiana che vede sempre il ruolo del *top manager* come il paladino di qualsiasi cosa che succede nell'interno dell'azienda, mentre invece l'approccio proposto è quello che sottolinea come il ruolo del *top manager* deve essere quello di facilitare, di

guidare, ma poi di affidare il processo del cambiamento ad un *process-owner*. Quindi, il *top manager* deve lavorare maggiormente sulla capacità di ascolto all'interno dell'organizzazione e sui propri schemi concettuali, per riuscire poi a riconoscere la persona in grado di risolvere quella problematica ed affidargli la responsabilità del processo. Questo è uno dei punti su cui si è dibattuto, in quanto la cultura italiana vede sempre il *top manager* come figura chiave.

Si è focalizzato che il *process-owner* è legato ad un particolare problema sorto nell'ambito del processo di lavoro e gli viene chiesto da un responsabile di strutturare un processo finalizzato alla soluzione del problema. Tuttavia, la differenza tra questi ed un normale direttore di progetto risiede nel fatto che un progetto ha un fondamento logico in base al quale si può passare dalla A alla B, alla C ed alla D. Se ricorressimo ad una prassi analoga causeremmo un errore lineare, perché si ritiene erroneamente che la realtà possa essere modificata soltanto in maniera logica passando dalla A alla Z. Il *process-owner*, al contrario, non conosce la soluzione, bensì la direzione della soluzione e mobilita all'interno dell'azienda diversi individui che possano essergli di aiuto nella ricerca di suggerimenti giusti che poi egli proporrà al titolare dell'azienda. È fondamentale identificare la persona giusta, perché in alcuni momenti questo percorso può essere un po' frustrante; all'inizio occorre una notevole energia per fare sì che l'organizzazione cominci a muoversi nel quadro della domanda che ci è posta e vi è un forte disequilibrio tra queste forze ed i risultati ancora lontani; c'è sempre il rischio di dover fare i conti con un certo cinismo, quello del nostro prossimo secondo il quale, "nulla può cambiare, le cose devono restare sempre le stesse". Tuttavia, dopo un po' di tempo si nota come l'abisso vada man mano colmandosi e si ottengono dei risultati.

Si è parlato poi del cambiamento da fare nelle organizzazioni dalla forma verticale a quella orizzontale e delle difficoltà che si incontrano. Molte volte si tratta di difficoltà che emergono da quelle persone che non hanno più voglia di crescere, di svilupparsi, e quindi della necessità di coinvolgerle attivamente in questa opera di cambiamento, per fare in modo che non facciano resistenza ai vari livelli.

Si è poi discusso sull'importanza del *training*. In Italia il *training* viene fatto solo sulle fasce alte, *management* e *middle-management*, ma non sulle fasce degli operatori. Qui è arrivato uno spunto interessante: bisognerebbe iniziare a non parlare più di *training* ma in realtà di *learning*. Cioè il *focus* non è il *training* ma il *focus* deve diventare il *learning*. Uno spunto che così ci è stato dato, è proprio quello che al posto di fare un'ora in aula, chiedere invece alle persone un'ora alla settimana di riflettere su quello che fanno normalmente. Non dandogli come obiettivo quello di risolvere dei problemi, ma in realtà proprio chiedendogli: "riflettete senza vincoli su quello che fate", questo per cercare di stimolare senza imporre dei vincoli.

L'ultima cosa che ci ha colpito è come l'approccio proposto lavori su tre livelli; quindi, al livello di *top manager* e quindi su una ampia percezione dei processi, al livello di *process-owner*, per sviluppar la capacità di dare forma allo sviluppo ed all'organizzazione ed inoltre il personale che è poi quello che nella pratica concretizzerà il cambiamento.

Ultima cosa emersa è che in Olanda il sistema delle relazioni industriali è molto forte e questo sostiene molto i processi di cambiamento, cosa molto importante su cui riflettere.

Dopo queste considerazioni generali si è poi passati al caso *EuroTranciatura s.p.a.*, riprendendo alcune delle problematiche espresse nella presentazione. Si tratta di un'azienda

che è cresciuta rapidamente e non ha sviluppato l'organizzazione in modo coerente con quella che è stata la crescita dimensionale; quindi oggi vive in una situazione di profondo squilibrio, che non ha ancora delle ripercussioni sull'aspetto economico e sull'aspetto di mercato, ma che comunque dà dei segnali di criticità in quello che è poi, l'indicatore più importante, cioè la qualità del prodotto-servizio che viene fornita ai clienti.

Altri problemi riguardano il coinvolgimento dei lavoratori, che non è definito; ci sono dei segnali che fanno capire che l'azienda ha bisogno di un cambiamento.

Quello che è il blocco dietro questa situazione è che questo cambiamento oggi è sentito prevalentemente da quella che è la nuova generazione, uomini che hanno un'età dai trenta ai quarant'anni e che hanno responsabilità all'interno di quest'azienda. Quella che invece è la parte storica dell'azienda, cioè le persone che l'hanno costituita nel 1967 ed oggi sono ancora in azienda, hanno responsabilità operative e continuano a lavorare con la stessa mentalità e con la stessa logica degli inizi.

Abbiamo quindi identificato la domanda chiave a cui rispondere e da cui partire per questo processo di cambiamento: "*Come condividere il bisogno di cambiamento tra queste due parti, tra questa nuova generazione e diciamo la vecchia generazione?*". Questo è il primo punto su cui agire.

La seconda domanda che dopo questa diventa più importante è quella ovviamente di "*definire qual è il metodo per garantire che questo processo di cambiamento che si vuole iniziare vada a buon fine*". È emerso un suggerimento da parte di Adriaan Beckman, ossia di affrontare questa situazione tra nuova generazione e vecchia generazione dicendo: "*Okay, queste sono le evidenze sulla necessità del cambiamento, che fanno capire che sussiste la necessità di un cambiamento, la domanda è: "Chi lo realizzerà questo cambiamento? Cosa pensiamo su chi realizzerà questo cambiamento, chi è la persona in questa stanza che realizzerà questo cambiamento?"*" Secondo la sua esperienza, avendo già vissuto tale tipo di problematica in altre realtà, questa è una domanda, che dovrebbe in qualche modo inchiodare le persone per far capire che è bene che questo cambiamento sia affidato alla nuova generazione, soprattutto per chi in qualche modo oggi fa da freno al nuovo cambiamento. Lui indicava in modo operativo che queste due persone potrebbero essere il sottoscritto ed il fratello di mia moglie, che lavora con me ed è quindi responsabile dello stabilimento. Quindi, queste due persone vanno identificate come *process-owner* di questo processo e da qui partire per costruire un programma strutturato in termini di processo, come si è definito nelle linee dell'approccio proposto dal progetto CNR, ossia una infrastruttura di meetings per riorientare il cambiamento. Si assegna quindi la responsabilità del cambiamento a delle precise persone, che ovviamente coinvolgeranno altri nelle decisioni, specie la vecchia generazione, che anche verrà coinvolta in modo sistematico, con incontri mensili, facendo un elenco delle cose essenziali da affrontare ed il punto su alcuni cambiamenti proposti e sperimentati.

Bekman ha poi commentato dicendo che questo caso rappresenta un eccellente esempio di come attuare un cambiamento significando rinnovare la comunità. Si potrebbe forse dire che il processo di cambiamento all'interno di un'organizzazione consista essenzialmente nel ristabilire un collegamento tra l'organizzazione stessa e le sue risorse.

Ha specificato che questo si fonda su una lunghissima tradizione dell'umanità; già nel Vecchio Testamento si nota come tutte le storie citate sono legate al processo fondamentale in base al quale l'umanità perde il contatto con la propria origine, le proprie risorse: ciò è descritto nella Diaspora e attraverso le Parole dei Profeti e nel loro intervento

si ritrova il legame con le proprie risorse. Ha commentato che considera i processi di cambiamento come avviati da un rinnovato legame con i clienti, i lavoratori e gli investitori, ed è possibile ritrovare la strada solo grazie alle dinamiche degli eventi che si mette in moto in questa direzione. Quindi il problema di Eurotranciatura esprime una necessità di ricreare i legami dell'organizzazione, così come avviene tra la generazione più giovane e gli investitori. Chi saranno gli investitori del futuro e come potremo collegare questa organizzazione ai desideri, agli impulsi dei finanziatori?

Ciò implica rinnovare anche il legame con i clienti, la nuova generazione di prodotti presentati, un nuovo legame tra la nuova generazione di lavoratori e coloro con i quali identificarsi. Questa è soltanto una faccia della medaglia, l'altra è rappresentata dal Nuovo Testamento, vale a dire: ci sono persone che hanno un carisma personale o si assumono la responsabilità di portare avanti l'organizzazione, di rompere con le culture esistenti, i modi di fare, perché limitarsi a tornare alle risorse non è sufficiente.

Occorre rinnovare il proprio modo di agire. Quindi, non soltanto tornare alla tradizione, ma rinnovare la tradizione. Tutto ciò richiede il coraggio personale di un individuo, che vi consenta di prendere l'iniziativa. In tal caso, la generazione più anziana sarà in grado di riconoscerlo prima o poi. In caso contrario, si andrà incontro ad un periodo molto duro.

È assolutamente necessario riattualizzare quello che era il pensiero quando era nata l'azienda: era nata da tre cugini e sei operai, su un impulso di tre persone che avevano l'esigenza di realizzare sé stessi, la propria idea, un proprio pensiero, ed erano partiti da quello che avevano a disposizione, cioè la loro forza lavoro ed un progetto che gli era in qualche modo capitato. Il mondo è cambiato in 33 anni e c'è bisogno ora di un'idea nuova. C'è bisogno quindi sicuramente di ispirarsi a qualcosa che è dinamico e che guarda nel futuro, mantenendo però l'identità dell'azienda, cioè sviluppandola, non facendo rivoluzioni, ma trasformando.

Si è fatta qualche riflessione sull'azienda di tipo familiare, che sottolinea o dà ancora più rilevanza agli aspetti emotivi delle relazioni lavorative e soprattutto pone in gioco dei ruoli non solo organizzativi, ma anche di tipo parentale. Ci sono dei momenti in cui non c'è la relazione tra un direttore di stabilimento ed un direttore generale, ma diventa una relazione padre e figlio, che si porta dietro i problemi di relazione di padre e figlio e ciò può avere effetto di distorsione. È umana, ma crea un effetto di distorsione. È stato poi commentato da Erica Rizziato che le dinamiche emotive nell'azienda familiare sono più manifeste, ma sono parimenti presenti in tutte le aziende: comunque le relazioni tra persone implicano aspetti emotivi, non esplicitati, non oggettivi come il discorso parentale ma comunque esistenti, che vanno ad "inquinare" i ruoli funzionali tra un direttore e un responsabile di qualche area; non si può immaginare che le relazioni possano essere asettiche, funzionali; gli elementi personali, soggettivi, sono sempre presenti e determinano proprio l'elemento di comunità che si deve cercare di portare a coscienza e sviluppare.

Si è inoltre evidenziato che nella dinamica di cambiamento bisogna evitare di parlare delle problematiche di sfondo, si deve parlare di situazioni oggettive; parlare di problemi concreti, proporre suggerimenti e soluzioni sperimentabili.

Ritengo che questo è un atteggiamento, che già offre una soluzione a certe realtà, perché le relazioni tra uomini comunque hanno sempre degli impatti che portano a fuorviare il problema, e mi sembra già un buon suggerimento su come procedere.

È stato inoltre sottolineato che non sempre i rapporti di passaggio generazionale portano a buon esito, bisogna ripensare il nuovo impulso dell'azienda in relazione alle reali competenze presenti al momento nell'azienda.

#### ***4.4.7 Il gruppo degli Enti pubblici***

##### **Caso scelto: Alessandra Augusto – Ministero di Grazia e Giustizia**

Riassumo brevemente quanto emerso dagli stimoli del gruppo per focalizzare le caratteristiche della domanda di cambiamento del mio ente ed alcune idee di intervento.

Quando Erica Rizziato ha presentato questo progetto, illustrandoci anche la possibilità di prendere parte alla sperimentazione, il nostro Direttore Generale ha sintetizzato i motivi di interesse alla partecipazione, dicendo in quella sede, "ho un problema con le mie risorse, ho un problema a motivare le mie risorse perché mi stanno andando via le persone". E nel preparare gli appunti per la partecipazione a questo convegno abbiamo innanzitutto, con la mia collega che si è occupata della cosa, distinto fra le tipologie di risorse che sono andate via. Sono andate via sia i dirigenti, cioè le persone immediatamente sotto il Direttore Generale, sia i nostri colleghi, le professionalità tecniche. Abbiamo poi provato ad analizzare quelli che potessero essere i motivi e sono venute fuori in prima battuta delle situazioni abbastanza diverse.

Probabilmente i motivi per cui vanno via i dirigenti, che sono le persone immediatamente sopra di noi, sono attinenti, essenzialmente a problemi di comunicazione con i vertici, problemi di coordinamento con i progetti che sono decisi nella sede centrale, mentre invece poi loro si trovano ad attuare, portare avanti queste politiche sul territorio, quindi anche fisicamente lontano da dove talvolta le decisioni vengono prese. Tra i problemi non da ultimo è da evidenziare quello della remunerazione economica. Molte persone magari saranno andate via banalmente perché gli si è offerta la possibilità di guadagnare di più.

Abbiamo poi cercato di riflettere su un altro punto: i nostri colleghi perché vanno via? Perché probabilmente non si riconoscono nel modo di lavorare. Vorrebbero lavorare diversamente, dare un apporto diverso. Qualcuno forse vorrebbe anche riuscire a crescere di più in quello che fa per cui emigra, semplicemente verso altri posti dove magari ha questa opportunità.

Noi percepiamo, come amministrazione, in questo voglio un po' interpretare quello che è il pensiero del mio capo, del nostro Direttore Generale, che c'è un problema. Per risolverlo abbiamo banalmente bisogno di tirarlo fuori, di andare a chiedere alle persone quali sono i motivi di scontento per poi riportarli, oggettivizzarli e capire quali sono i motivi di malfunzionamento della nostra organizzazione, perché ogni motivo di scontento si riferisce ad una disfunzione della struttura organizzativa.

Dai temi trattati in questa sede, ho focalizzato che un altro problema molto grosso è quello che noi non abbiamo molto spesso il tempo di fermarci a riflettere sui perché. Siamo presi dalle scadenze quotidiane: dalle scadenze di bilancio, dalle scadenze di consegna, dai termini contrattuali, per cui c'è una continua corsa a fare. Parallelamente avvertiamo l'esigenza di dover far meglio, di dover cambiare qualcosa, ma resta un'esigenza. Non si riesce ad intervenire nel processo. E la cosa che ci ripetiamo sempre è che è difficile modificare la macchina mentre la macchina è in corsa. Probabilmente non ci si riesce,



Bisognerebbe ogni tanto riuscire a fermarla, anche metaforicamente. E questo è proprio quello che noi non riusciamo a fare. Siamo ancora al livello di sensazione, di percezione, ma non riusciamo forse a capire come fare, come intervenire, senza creare un ennesimo *slogan*, a dire "dobbiamo cambiare, dobbiamo migliorare" senza poi riuscire a farlo. Il vero punto è che non riusciamo a fare le due cose contemporaneamente: lavorare, fare le cose che abbiamo da fare e poi intervenire sulle persone che fanno le cose. Questo secondo me è il punto chiave su cui riflettere

Altro punto è che non c'è modo per vedere il risultato del lavoro che si fa. Fare e basta, che è un po' tipico della Pubblica Amministrazione senza un valutare il risultato che anche dà un input per nuove idee, nuovi cambiamenti; questo è un altro elemento del problema, questo non avere un *feedback* mai più di tanto, non preoccuparsi neanche di averlo; si blocca così qualsiasi capacità di miglioramento, possibilità di andare avanti; la gente non può riconoscersi in questo modo. Questo si ricollega a quanto espresso all'inizio del convegno da Erica Rizziato, riguardo alla motivazione dei lavoratori, che focalizzava l'aspetto della percezione dell'utilità sociale del proprio lavoro come essenziale, oltre al poter dare un contributo personale allo sviluppo dell'organizzazione.

Ha commentato Vittorio Tesio del settore personale FIAT che da un'analisi fatta sulle uscite dei giovani laureati in alcune aree per esempio, del settore Fiat Auto, si è verificato, che le persone non lasciano l'azienda, bensì i loro capi; essenziale per i giovani è essere ascoltati, guidati e condotti in modo consono allo sviluppo della azienda e della loro professionalità. Il Prof. Novara commentava che se si vuol impostare un cambiamento sensato e realizzabile, bisogna cominciare dal vedere gli effetti perversi di un'organizzazione, il *turnover* è uno, il quale rinvia, per esempio, a scegliere di formare diversamente i capi. Il *turnover* dovrebbe essere costantemente monitorato e motivato, specie quando è clamoroso come questo, le ragioni vanno assolutamente capite; suggeriva che quel che dovrebbe avere un Ministero sarebbe un Dipartimento Organizzazione, che ad oggi non c'è. Si è commentato che la cosa era già stata proposta ma senza successo.

Si evidenzia che questo problema, non riguarda solo il Ministero di Grazia e Giustizia, ma riguarda un po' tutta la Pubblica Amministrazione per lo meno in Italia, che non ha una Direzione Personale ed Organizzazione.

Le analisi sulle burocrazie sono già state fatte qualche decennio fa e certamente l'uso della regola è il punto di partenza principale per capire le organizzazioni pubbliche, le organizzazioni burocratiche: ci sono una marea di funzionari che hanno scarsissimi margini d'azione, sono dei puri e semplici esecutori e quindi con loro il cambiamento non si può fare. Ci sono dentro le organizzazioni pubbliche delle filiere o dei *clan*, cioè dei gruppi di poter che invece hanno un margine d'azione piuttosto ampio. Cioè usano leggi e norme con ampi margini di discrezione. Allora, si tratta di capire quali sono questi gruppi, questi *clan*, e quali sono i margini d'azione. È questo il primo approccio, cioè il primo livello di comprensione dei fenomeni nella Pubblica Amministrazione. Nei casi dove c'è una Direzione Organizzazione, si tratta dell'amministrazione del personale più che della logica della gestione, dello sviluppo.

Il gruppo ha evidenziato che il tema della fuga del personale dalla struttura è ricorrente e dove non si arriva alla fuga comunque c'è una disaffezione, specie dove c'è una professionalità tecnica forte, che porta da parte del dipendente la necessità di valorizzare questa professionalità. Spesso c'è uno scollamento fra le finalità dell'organizzazione ed il sentire la propria professionalità in termini forti. Addirittura a volte c'è un conflitto. Si

faceva l'esempio del geometra che magari lavora nell'ambito di un'Amministrazione Pubblica e che è un bravo geometra; lui vuol fare progetti e li vuole vedere realizzati; li vuole fare lui in prima persona perché li sa fare. Probabilmente però, nell'ambito di una Pubblica Amministrazione non è giusto che il geometra faccia i progetti. Perché non è possibile, perché ne avrebbe comunque troppi da fare. Deve sviluppare un'altra competenza rispetto a quella specifica del geometra. Cioè deve essere colui che sa dire a qualche altro, ad un soggetto esterno magari, ad un professionista esterno, che cosa esattamente vuole l'Amministrazione e sa dare un incarico in modo corretto, sa controllare come viene condotto questo incarico, sa verificare alla fine il risultato. Sostanzialmente è un tecnico che ha cambiato, in modo profondo, la propria professionalità. Ha perso un po' di quella originaria, ma ne acquisisce un'altra. Questo discorso può valere per il geometra, può valere per l'esperto informatico, per l'architetto, per il medico. Interpretare un ruolo all'interno di un contesto organizzativo, vale nell'azienda, vale a maggior ragione nella Pubblica Amministrazione; significa acquisire, partire da professionalità specifiche ma poi acquisirne diverse per interpretare correttamente il ruolo che vuole l'organizzazione. Questa è una questione di esplicitazione soprattutto da parte dell'Amministrazione di che cosa ci si aspetta, ma spesso ciò non avviene. È difficile che sia così chiaro, così esplicito. Anche perché all'interno delle strutture, a seconda del tipo di Amministrazione, ci sono, è vero, delle categorie più forti. Per cui se si va nella Sanità, sicuramente la categoria portante è il medico, se si va al Ministero di Grazia e Giustizia la categoria portante professionalmente è il magistrato, tutte le altre sono di supporto, in fondo. Spesso quelle portanti danno la misura della missione dell'azienda.

John Luitjen ha commentato che in Olanda la situazione è identica: in un dipartimento pubblico, più del 50% di giovani professionisti, ingegneri, operatori informatici, tra i venti ed i trent'anni d'età, ha lasciato il proprio posto di lavoro, preferendo un'altra sistemazione. Sottolineava che gli è capitato più volte di constatare che molti dei problemi che si verificano all'interno dell'organizzazione, si manifestano nei rapporti con le giovani leve. Questo avviene perché quando si guarda ai giovani professionisti ci si rende conto di come abbiano un atteggiamento completamente diverso nei confronti del lavoro, dei colleghi e del proprio capo e poiché la cultura ministeriale è spesso dominata da valori e da regole creati da quarantenni o cinquantenni, il conflitto culturale tra giovani ed anziani è spesso causa di vari problemi. Luijten inoltre esprimeva dei dubbi sul fatto che un dipartimento che si occupi esclusivamente del personale possa rappresentare una soluzione.

Erica Rizziato ha commentato che, quand'anche ci sia un Dipartimento del Personale, molte volte si sono intrapresi massicci programmi di formazione, senza preoccuparsi di creare condizioni di sperimentabilità di nuove condizioni, così frustrando maggiormente il personale, che una volta tornato sul posto di lavoro ha dovuto riadattarsi all'immobilismo precedente, con evidente disagio per la perdita di tempo e di senso che l'operazione ha comportato. In effetti la formazione ha senso come sostegno al cambiamento: ciò che si fa in aula deve essere estremamente collegato a ciò che avviene sul posto di lavoro; l'approccio propone proprio di entrare in questa dinamica; l'aula diventa un momento per riflettere sui propri processi, per poi andare a sperimentare dei passi successivi.

Non diventa quindi solo il Dipartimento del personale il luogo deputato a gestire il cambiamento, ma in ogni dipartimento c'è qualcuno che deve prendere l'iniziativa. Chiunque lo desidera può assumere il ruolo di *process-owner* di un processo di

cambiamento, avendo preventivamente fatto un esame di coscienza per verificare se ci si vuole effettivamente fare carico del problema in questione.

In Olanda, in alcune amministrazioni pubbliche, è stato deciso di far affiancare i giovani da dipendenti più anziani e quando si parla del ruolo di mentore, non si deve pensare ad una persona chiamata ad indicare ad un giovane come debba lavorare, perché si presume che un trentenne sappia più che bene quale sia il proprio ruolo. Il problema è piuttosto legato all'età: a quell'età si ritiene di poter fare grandi cose e non ci si rende conto che il mentore ha in realtà il compito di far comprendere ai giovani il modo in cui ci si accosta al proprio lavoro e di certo non il modo per svolgerlo; in breve, il mentore non considera il lavoro in sé come prima cosa, ma si concentra sulla persona ed il modo in cui questa si pone nei confronti del lavoro; dunque, non ci si concentra su una particolare mansione, ma sulla persona e sul modo in cui affronta il lavoro. Questo approccio ha dato risultati sorprendenti. I dipendenti più anziani, spesso cinquantenni, hanno trovato un nuovo stimolo nel proprio lavoro, perché a quell'età si è ormai acquisita una grande esperienza ed il lavoro non pone più di fronte a sfide stimolanti, perché si sono viste tante cose, si conoscono i trucchi del mestiere, mentre occuparsi dei giovani, essere i loro mentori, ha rappresentato una nuova sfida ai loro occhi.

Altro punto sottolineato da Luijten è stato quello relativo alla volontà di occuparsi di un particolare problema: quando in una organizzazione emerge qualcuno che decide di farsi carico di un problema, allora comincia un'avventura, si discute con le persone che se ne vogliono andare, con quelle che rimangono, si chiede il loro consiglio, si va dal Segretario Generale e si osa addirittura andare dal Ministro in persona e chiedergli che cosa si aspetta dai giovani impiegati. Gli si fa una domanda e si ottiene una risposta. L'esperienza NPI in varie amministrazioni pubbliche è stata anche questa: si è partiti da un settore dell'amministrazione e muovendo le risorse presenti si è arrivati al vertice; non sempre si è partiti dall'alto. L'approccio migliore, in base anche alla metodologia proposta all'inizio del convegno, consiste indubbiamente nel riflettere sulla domanda, su quale direzione prendere, e cominciare a pensare alla domanda in maniera più dettagliata, per poi discuterne. È emerso che ciò è da considerarsi come la manifestazione della rottura che si è venuta a creare tra il legame esistente tra la comunità e le proprie risorse. Quando i dipendenti si licenziano, nell'organizzazione il legame preesistente viene meno, come anche verranno meno alcune delle funzioni che venivano svolte nell'ambito della comunità dei clienti.

L'approccio più utile quindi in tal caso è avviare un confronto interattivo sulla questione e mobilitare il personale per cercare di capire se abbiano intenzione di approfondire il tema, se il fatto che ci sia questo esodo di dipendenti possa comportare ulteriori problemi. A volte ci capita di avere a che fare con dirigenti che affermano che "è un'ottima cosa che la gente vada via, siamo felici di questo perché almeno abbiamo la possibilità di tagliare i costi". Bekman ha affermato che se i dipendenti si licenziano, e tale percentuale è limitata ad un 3% annuo, allora si tratta di un processo naturale e benefico. Ma se questa percentuale sale al 10% od al 15%, ciò significa che esiste un problema strutturale; in tal caso si deve guardare alla situazione finanziaria, la perdita del 15% di dipendenti si accompagnerà ad una perdita analoga in termini economici, e non può certo trattarsi di un caso; c'è sicuramente qualcosa che non va dal punto di vista strutturale, nel modo in cui l'organizzazione è strutturata e molto spesso ciò dipende da una chiusura dell'organizzazione stessa. La gente decide di andar via se magari manca l'aria all'interno di

una stanza, perché vuole prendere una boccata d'aria fresca. Quindi se la gente se ne va, ciò significa che l'ambiente in cui si opera è troppo chiuso, troppo soffocante e troppo angusto. E questo può portare ad una situazione in cui anche chi ricopre un ruolo di responsabilità all'interno dell'organizzazione è costretto ad andarsene; ciò è il sintomo di un certo malessere. Si tratta sicuramente di una situazione che non sarà possibile risolvere, finché non ci si chiede che cosa c'è che non va. Porsi dei quesiti e già un ottimo risultato: se si cominciano a fare le domande giuste, ed a parlare con le persone, allora sarà possibile trovare soluzioni ai problemi, in termini di passi concreti progressivi da fare.

È importante però mettere in evidenza il problema nel modo più appropriato, in maniera che qualcuno all'interno dell'organizzazione, come diceva anche Luijten, ritenga di volersene fare carico personalmente; questa persona dovrà avere il potere di mobilitare i *process-owner* perché comincino a lavorarci sopra. Se ciò non dovesse accadere, un giorno o l'altro subentrerà una forza dall'esterno affermando che "è ora di un avvicendamento al vertice dell'azienda" e dunque si nominerà un nuovo Direttore Generale che aprirà la finestra per fare entrare un po' d'aria fresca.

Per chiudere, ritengo che ci siano molti spunti che possono essere riportati a casa sui quali pensare. La cosa che io vedo, che temo, è quello che nella nostra realtà si verificano dei cambiamenti a livello dirigenziale molto rapidi. Noi abbiamo interlocutori per orizzonti temporali molto ristretti, per cui mentre il cambiamento è un processo lungo, che richiede tempo, molto spesso quelli che sono i nostri interlocutori, quindi le persone che sono magari anche convinte della bontà di mettere in moto un processo di cambiamento, all'improvviso possono andar via. E quindi ricominciare tutto da capo è faticoso, è frustrante e non è garanzia di buon esito. Questo è un altro aspetto del problema ed è di tipo strutturale, fisiologico, non può essere affrontato credo con questo tipo di approccio. Erica Rizziato ha evidenziato che l'aspetto strutturale e fisiologico si rifà a come è adesso l'organizzazione, ma iniziando a creare degli elementi di novità, la struttura inizierà a trovare altri modi di rispondere al problema

Il Prof. Novara ha commentato un episodio: Sabino Cassese, poi Ministro della Funzione Pubblica, quando non era Ministro ed era Direttore della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, ha affermato ad un convegno universitario che questa Scuola era fallita anche per colpa sua, stava fallendo, perché, in mancanza di Direzioni del Personale, aveva chiamato i direttori generali a far testimonianza ai giovani laureati, che entravano nella carriera dirigenziale. I direttori generali erano andati a dire, che compito del dirigente pubblico è rispettare la norma. Avevano ribadito una cosa da cui lui avrebbe voluto uscire: c'è il problema di passare dalla cultura dell'adempimento della norma, alla cultura del conseguimento di risultati; ciò che appunto nella Pubblica Amministrazione italiana non avviene. Novara sottolinea inoltre il problema dei capi, che sia nel privato che nel pubblico se emergono dal basso creano omogeneità culturale e forse possono comprendere meglio come fissare obiettivi di lungo termine e monitorare il raggiungimento per fasi.

#### **4.4.8 Il gruppo No Profit**

Inizialmente ha relazionato Barbara Marziali di Movimondo ong, riportando una sintesi delle considerazioni sviluppate nel gruppo, specie in relazione all'aspetto motivazionale che sta subendo dei contraccolpi in relazione allo sviluppo del settore. Si riportano di seguito i concetti fondamentali.

Nell'ambito del non profit, la forte focalizzazione sul beneficiario sia a livello individuale (singolo lavoratore) sia a livello di mission organizzativa, non trova spesso un riscontro nella realtà operativa di tutti i giorni, che vede un forte orientamento verso il donator/ente finanziatore. Infatti, a differenza del settore profit dove il cliente orienta l'attività dell'impresa acquistando il prodotto/servizio, per le organizzazioni senza scopo di lucro sono "altri" a pagare il prodotto/servizio che viene fornito ai clienti finali/beneficiari.

Ciò crea spesso una tensione conflittuale tra operare per soddisfare i bisogni dei propri "clienti" (beneficiari) e operare per soddisfare chi finanzia il soddisfacimento di quei bisogni (donor/enti finanziatori). Questo crea sofferenza a livello motivazionale e porta spesso a prioritizzare i risultati di breve periodo, minacciando le strategie di lungo periodo.

Inoltre nel settore non profit si ricorre spesso alla forte motivazione del personale (la condivisione della mission dell'organizzazione per cui si lavora) per ovviare a carenze di tipo organizzativo. In questo modo gravano sul singolo responsabilità più generali (procedure, sistematizzazioni di alcuni processi, chiarezza di ruoli e funzioni, ecc.) che, non venendo affrontate nel modo dovuto, verranno a ripresentarsi immancabilmente.

Infine si può parlare di una generale scarsa tendenza al "rinnovarsi" - il più delle volte dovuta a mancanza di risorse finanziarie - laddove con questo termine si intendono più tipi di attività previste dall'organizzazione per migliorare le proprie prestazioni: dalla formazione continua del personale, alla valorizzazione delle proprie esperienze (retroazione delle valutazioni progettuali), alle sinergie con altri attori istituzionali (creazione di comitati scientifici per alcune attività specifiche), ecc.

Il gruppo ha ritenuto molto interessante l'esperienza sviluppata con i *process-owner* nell'ambito della clinica per la cura di anziani di Haarlem da Benoist con il supporto di NPI. Ha colpito la decisione così democratica, così da piramide capovolta, di decidere il beneficiario stesso quasi, la segretaria stessa, che dà al direttore generale l'*input* sul nuovo modello; per gli Italiani è parso un approccio molto insolito.

Il gruppo si è poi concentrato sul caso dell'Ospedale Bambin Gesù di cui ha relazionato il Dott. Bufacchi, responsabile del Personale.

Il gruppo ha perso molto tempo a sfrondare, perché il problema non emergeva in modo chiaro, e per rifarci alla terminologia introdotta dalle linee metodologiche proposte da Erica Rizzati, si percepiva solo il sintomo, ma non la causa: certi medici se ne vanno alle 16 e rimane sguarnito il reparto radiologia; non ci è sembrato un problema di profitto, bensì in parte un problema fra individuo e società. Si è focalizzato che si tratta di tre unità: medico radiologo, tecnico radiologo ed infermiera, una piccola comunità con la possibilità di creare un piccolo gruppo responsabilizzato su tale servizio.

Si è espressa la necessità di fare in modo che la soddisfazione sia legata al raggiungimento del risultato e di parlare di più con i collaboratori. Anche se i collaboratori sono giovani e noi siamo vecchi, rendersi conto che loro hanno bisogno di confrontarsi e di capire che cosa stanno facendo e perché lo stanno facendo.

Intorno agli anni '60 l'ospedale era molto più piccolo ed aveva una caratteristica: tutte le Capo-sala erano suore. E funzionava nel suo piccolo bene, perché le suore, chiaramente, stavano in ospedale, dormivano in ospedale. È evidente che le suore Capo-sala dell'Ospedale del Bambino Gesù negli anni '50, '60, avevano la motivazione ed era legata all'abito che portavano.

Il problema dell'Ospedale oggi, come si diceva, è quello di cercare di capire il problema della motivazione calante, in un ambiente in cui c'è già un certo livello di eccellenza. C'è

una retribuzione tutto sommato adeguata, anzi, noi paghiamo il nostro personale di più di quanto lo paga il Servizio Sanitario Nazionale. C'è una soddisfazione professionale perché i nostri medici comunque vengono considerati tra i migliori pediatri che ci sono in Italia e qualcuno anche al livello europeo.

Come dicevo nella presentazione, il punto è come far scattare una molla motivazionale tale per cui in buona sostanza i nostri medici siano più disponibili di quanto sono oggi, ad impegnarsi al servizio del paziente, al di là dei limiti che seguono oggi, in maniera tale da garantire la loro disponibilità ed in qualsiasi momento, mutuando un po' l'atteggiamento delle suore degli anni '60.

Bekman ha commentato dicendo che l'impulso delle religiose che le spinge ad occuparsi degli altri è ora stato ribaltato, ossia è il cliente che vuole instaurare un rapporto con l'infermiera; tutto dipende in misura sempre maggiore dall'individuo, e quindi si viene in contatto con situazioni molto diversificate e visioni altrettanto diverse.

Bufacchi specifica che i medici, per legge, possono fare attività privata, a condizione che la facciano all'interno dell'ospedale o presso sedi convenzionate con l'ospedale ed afferma che questo può essere uno dei problemi.

Un suggerimento è stato cercare di capire quali tra i medici erano di fatto vicini ai valori dell'Ospedale, promuovendo una ricerca ad hoc per rilevare le variabili essenziali della condivisione o non condivisione. Questo può essere anche un modo per capire l'entità del problema ed orientare dei passi di cambiamento.

Luijten ha commentato che il problema è molto comune, perché l'essenza della questione consiste nel come affrontare il problema della scarsità. Scarsità di tempo, scarsità di servizi. Ed in base alla sua esperienza, molti dirigenti traducono questo problema in un problema etico; dovrebbero fare dei sacrifici, fare questa e quest'altra cosa, ma spesso questo approccio fa sì che la controparte si senta esclusa, si rivolga al sindacato dando vita ad un ulteriore problema. In presenza di una scarsità di tempo, suggerisce di coinvolgere i diretti interessati. Non si dovrebbe mai dire, "devi fare dei sacrifici, devi trovare una soluzione a questo problema". È necessario dare vita ad una mentalità comune, che ci consenta di ricordarci dell'importanza del cliente, poiché il cliente, il paziente, il bambino, rappresentano l'unico elemento che ci può consentire di avere una percezione obiettiva della situazione. Se tra la dirigenza e lo *staff* medico non c'è intesa, la percezione della situazione sarà sempre soggettiva, perché una parte la penserà in un modo, che sarà diverso da quello dell'altra. Con questa mentalità fondata sulla soggettività, non si otterrà mai una soluzione; si suggerisce di imparare a gestire da soli il problema della scarsità, riconoscere l'importanza del cliente e partire da questo per venire ad identificare la domanda.

Bekman sottolinea che il punto cruciale è sempre lo stesso: identificare chi può fare il passaggio necessario per l'organizzazione, ossia un adeguato *process owner*, specificando che per NPI è importante non adottare l'ottica delle funzioni diverse, suggerendo di dare a questa persona molta libertà di movimento; è importante confidare nella creatività, nelle abilità, nel modo di pensare e di agire del singolo, senza dare alcuna definizione in termini di funzioni o contributi specifici. Ovviamente, è possibile fare una riflessione a posteriori e chiedersi cosa fa il *process-owner*, quali sono le funzioni che ricadono nella sua competenza, ma in effetti non si perviene ad una vera e propria classificazione, a cui NPI è sfavorevole in termini di processo di cambiamento, perché esso dipende dall'individuo, dal suo spirito personale, dalla sua identità e dal suo modo di fare piuttosto che dall'esecuzione di una particolare funzione: tutti noi sentiamo il bisogno di identificarci immediatamente

con una funzione - devo svolgere il ruolo di moderatore in quanto *process-owner* ... devo fare questa o quella cosa; è meglio invece avvalersi del proprio repertorio di competenze.

Il consulente deve essere un valido appoggio nell'identificazione delle caratteristiche di questa figura chiave, affiancando il management e sostenendo il *process owner* nel modo di lavorare, anche con forme di coaching. Concorda con il Professor Novara ed Erica Rizziato, sul fatto che è necessario adottare il principio fondato sull'organizzazione inclusiva delle attività di consulenza. Se il consulente non è in grado di svolgere un ruolo attivo all'interno dell'organizzazione, non riuscirà mai a comprenderla appieno. Se entrasse a far parte dell'organizzazione avendo già in mente un'idea predeterminata, probabilmente non riuscirebbe ad essere in sintonia con la realtà dell'organizzazione. Erica Rizziato ha specificato che questo aspetto dell'entrare in sintonia con la realtà dell'organizzazione è una qualità che chi fa questo tipo di consulenza deve sviluppare: non si tratta di imparare una ricetta, ma di sviluppare delle qualità come consulente, qualità di ascolto, di "lettura" della situazione e soprattutto di non offrire soluzioni immediate, magari applicate da un'altra parte, ma cogliere le potenzialità di sviluppo dell'organizzazione e metterle in movimento, aiutandole a prendere la giusta direzione, ossia di sviluppo integrato di processo del cliente, del capitale e del personale.

Occorre fare il possibile al fine di rispettare l'identità dell'organizzazione e, naturalmente, le informazioni relative a tale identità possono già trovarsi nei diversi ruoli svolti da persone diverse. Se si definisce troppo un ruolo, in particolare quello del *process-owner*, a volte si corre il rischio di trascurare tutte queste componenti, che, sebbene sembrano irrilevanti, sono di vitale importanza all'interno di un'organizzazione.

Alcune organizzazioni possono chiedere che sia qualcuno dall'esterno che prende in mano la situazione; Erica Rizziato sottolinea che questo può verificarsi in particolare nel caso del no profit, dove i numerosi apporti del volontariato, non hanno creato fiducia sulla professionalità interna; in Italia molte persone si sono legate al no profit per cercare un senso alla loro dimensione sociale, non trovandola nel lavoro; basti pensare che in Italia c'è la più alta percentuale di volontariato d'Europa. Spesso quindi nel no profit si riscontra la mentalità che la professionalità in campo organizzativo si trova all'esterno e si rischia di cadere nella trappola di sposare modelli usati nel profit. Il no profit si trova una sfida davanti: spesso la mission di elevato livello sociale, non ha avuto riscontro nel come le cose sono state portate avanti, a livello organizzativo, quindi necessita ancor di più il lavorare attivando le risorse interne sul tema dello sviluppo, ossia il "come" si svolge un'attività, deve essere coerente con il "cosa" si fa; questo dà maggior vita e sviluppo anche alla stessa mission.

L'approccio proposto dal CNR e NPI tende a prendere in considerazione come *process owner* le persone che già operano all'interno dell'organizzazione, piuttosto che una persona esterna; possibilmente non dovrebbe far parte di settori, siti, o reti già esistenti a livello formale. Tali persone sono dotate di particolari abilità di interazione, ascolto e coinvolgimento degli altri e sono parzialmente libere di agire nelle varie reti createsi all'interno dell'organizzazione, senza pertanto essere immediatamente etichettate come, ad esempio, "il tipo del reparto xy che è sempre a favore di questo e mai di quello".

Ci possono essere situazioni estreme, quando un'organizzazione perde la bussola e si trova in grave difficoltà, non potendo re-inventarsi a causa di questo disorientamento, affida la soluzione del problema a qualcun altro, e spesso capita che arrivi un consulente estero che magari svolge la funzione di dirigente *ad interim*, o piuttosto di *process manager ad*

*interim*, con l'obiettivo di imporre la creazione di una nuova rete, perché i dirigenti non sono stati in grado di creare nuove reti di persone capaci di rilanciare l'organizzazione stessa. In questa situazione, si preferisce affidarsi ad un consulente esterno, perché all'interno dell'organizzazione non c'è più nessuno che abbia il potere o l'abilità di far ciò.

Luijten afferma che si deve tuttavia fare i conti anche con il pericolo di generare una dipendenza dall'esterno. In una situazione del genere, NPI cerca di rianimare l'organizzazione nel più breve tempo possibile, per far sì che riesca a camminare con le proprie gambe, mentre è molto comune che un consulente esterno tenda a rafforzare la tendenza insita nell'organizzazione a diventare sempre più dipendente dal contributo del consulente. Per quest'ultimo è senz'altro un'ottima cosa dal punto di vista economico, ma non lo è per l'organizzazione.

Erica Rizziato ha commentato che è essenziale valutare prima accuratamente se all'interno ci sono le risorse per rimettere in piedi l'organizzazione; bisogna innanzitutto tentare di rimettere in collegamento l'organizzazione con le sue risorse, che è un lavoro di una certa complessità e di una grande utilità; molte volte si cerca all'esterno, perché non si sa gestire e valutare adeguatamente la realtà interna e così ci si illude di risolvere, quando invece si crea un'ulteriore complicazione, in quanto si frustra il personale interno, che invece potrebbe apportare un cambiamento; si deve considerare che è un'esigenza del personale mettersi in movimento, sviluppare le proprie capacità e risorse; a volte questo non è manifesto, perché dopo anni di oblio, che può essere dovuto a vari fattori patogeni dell'organizzazione, le persone vivono un malessere e non credono più che l'organizzazione possa essere una realtà interessante per loro; è stato però notato, che non appena le persone sono chiamate a partecipare al cambiamento e si rendono conto che non è un'operazione di facciata, ma di sostanza, si crea subito un forte commitment.

Ad un'osservazione in aula sulla probabilità di insuccesso del process owner, Bekman ha risposto che dobbiamo accettare l'idea di abbattere così come di costruire. Bisogna togliersi dalla testa l'idea che staremo sempre meglio ed avremo sempre più soddisfazioni, perché ci troviamo in una mentalità in cui se non si ha successo, se non si è bravi, e se non si cresce, allora dobbiamo considerarci dei falliti. In base alla sua esperienza, se nella vita si attraversa una crisi, si lotta, e si perde, a volte è necessario prendersi una pausa di riflessione. Un evento di questo genere può aiutarci a diventare persone migliori, perché si comincia a comprendere la vita un po' di più. Secondo lui, le organizzazioni non servono solo ad avere successo oppure a produrre un particolare prodotto, ma a far sì che le persone che ci lavorano vivano una vera esperienza di vita. Questo vale nel no profit, ma anche nelle altre tipologie di organizzazione.

Se si dà vita ad organizzazioni nelle quali si impedisce alle persone di vivere, perché vengono considerate un mero strumento nelle mani di qualcun altro, che serve esclusivamente a produrre qualcosa, allora finiremo per dare vita ad una società nella quale gli individui non avranno la possibilità di vivere la propria vita; d'altra parte, nelle comunità più tradizionali, ciò sta diventando sempre più difficile. Ad esempio in Olanda, una persona su tre è divorziata e nessuno va più in chiesa. Poi nel lavoro si finisce per svolgere mansioni che non corrispondono alla propria formazione professionale.

Tutte queste strade non ci offrono più alcun sostegno nella vita di tutti i giorni. Bekman ribadisce: non ho tutte le risposte in tasca, tutto ciò che posso dirvi è di comportarci come faremmo nell'ambito della nostra vita familiare, accettando ad esempio il fatto di avere dei figli che creano dei problemi, di avere problemi a nostra volta o di non fare che sbagliare.



Dovremmo essere in grado di fare lo stesso all'interno della nostra organizzazione: riconoscere i nostri errori, i nostri conflitti, i nostri fallimenti. Infine, da ultimo, vorrei dire che la prosecuzione della vita si basa moltissimo sulla prosecuzione della comunità. Quindi, se riuscirete a mantenere viva la vostra famiglia, se continuerete a lottare ed a sbagliare, finirete per apprendere i veri valori della vita. Se non siete in grado di ammettere tutto ciò e desiderate soltanto ottenere successo e perseguire la perfezione, allora finirete presto per divorziare, per venire sopraffatti dai problemi o per impegnarvi a convincere gli altri di quanto tutto possa essere perfetto.

È chiaro che se si inizia qualche cosa si pensa che debba andare bene, ma a mio parere questo vale per circa il 50% della nostra vita. È ovvio che desideriamo mettere in pratica i nostri progetti perché crediamo che avranno successo o desideriamo migliorare. L'importante è fare gli esperimenti necessari e nel contempo contemplare la possibilità di 'distruggere' qualcosa; si fa fatica ad accettare questo, perché da un punto di vista organizzativo è inaccettabile che ciò accada - non era il nostro scopo. Dunque, diciamo che vi ho inviati a Roma per crearvi un disagio, ma forse ci sono molte altre situazioni nelle quali vi sentite allo stesso modo. In queste situazioni ciò che facciamo è rifletterci e ad accettarle. Solo a quel punto potremmo fare un bilancio migliore della nostra vita all'interno delle organizzazioni. E come dirigenti responsabili, potremmo farci carico con una diversa consapevolezza di queste responsabilità, cominciare a vederne gli effetti, a migliorare la nostra capacità di comprensione, per poi accettare il fatto che alcune cose sono destinate a fallire, ma non per questo dovremmo sentirci dei falliti a livello personale.

#### ***4.4.9 Contributo di Adriaan Bekman. Cambiare il modo di cambiare: creazione di comunità lavorative per rinnovare il cambiamento***

Desidero ora passare a descrivervi in quale modo la *NPI* guardi al cambiamento, quali siano le principali caratteristiche del cambiamento e proporvi una breve introduzione ad alcune delle idee chiave sulle quali stiamo lavorando, e magari qualche esempio del modo in cui mettiamo in pratica tali idee con i nostri clienti.

Credo che la prima domanda fondamentale che ci poniamo sia: il cambiamento e lo sviluppo, che sono due cose ben distinte, sono effettivamente possibili nel quadro del funzionamento di un'organizzazione, della sua struttura ordinaria, funzionale, gerarchica? Questo perché ciò che a volte rileviamo nelle organizzazioni è che spesso si tenta di realizzare cambiamenti nello stesso modo in cui si gestisce un'impresa. Quindi abbiamo bisogno di obiettivi, politiche, strutture, persone e compiti, delle cose alle quali ci ha abituato la prassi quotidiana.

Nei nostri studi e nelle nostre riflessioni siamo giunti alla conclusione che il fallimento di molti processi di cambiamento e di sviluppo è da attribuirsi a tale aspetto, e cioè al fatto di tentare di realizzare un cambiamento basandoci sulle nostre prassi operative quotidiane.

In Olanda, ad esempio, quando in un'impresa emerge un'esigenza di cambiamento viene generalmente costituito un gruppo di pilotaggio che vede la partecipazione dei dirigenti che in qualche modo sono interessati dal processo. Quindi, il gruppo di pilotaggio includerà il direttore del personale, il capo produzione, forse anche il responsabile delle vendite, e questo perché l'oggetto del cambiamento e cioè come modificare i comportamenti dei dipendenti nei confronti dei clienti, deve essere monitorato da tali prospettive funzionali. Avremo dunque un proliferare di progetti e di gruppi di progetto, gruppi di lavoro, comitati

che inizieranno a riflettere sulla questione, ne discuteranno, spesso in seno a tali gruppi si incontreranno i rappresentanti dei vari settori dell'organizzazione che si ritiene abbiano a che vedere con la questione del cambiamento.

Le persone parteciperanno agli incontri in quanto rappresentanti del proprio settore, e parleranno in seno al gruppo responsabile per il progetto della questione in esame. In molti casi, ciò dà vita ad un certo entusiasmo, perché molti trovano interessante sedersi ad un tavolo con colleghi che non conoscono e parlare di questi temi. È interessante e stimolante: molti ne traggono ispirazione, altri si appassionano, altri trovano suggerimenti e soluzioni, scrivono una relazione, che viene quindi presentata al gruppo di pilotaggio.

Questo successivamente discute la questione, e, a volte, se la dirigenza va relativamente d'accordo, si raggiunge un accordo su alcune soluzioni. Se invece non vi è una grande armonia, allora la guerra ha inizio già a livello di gruppo di pilotaggio, e se tutto va bene forse viene tenuto conto di uno dei suggerimenti, mentre il resto viene lasciato cadere.

Quindi si arriva ad una fase interessante: il gruppo di pilotaggio deve aumentare il grado di impegno all'interno dell'impresa, e quindi ha bisogno di un gruppo di gestione. Allora, il gruppo di pilotaggio deve contattare la dirigenza, il direttore o la direzione, od ancora il gruppo del direttore, per ottenerne l'autorizzazione alla realizzazione di tale cambiamento.

Poi arrivano i sindacati, accompagnati da una serie di organismi formali che iniziano a dibattere tali questioni. Successivamente, occorrerà molto tempo perché le decisioni vengano prese, e spesso, durante la difficile fase della presa di decisioni, verranno avviati vari processi di cambiamento. Pertanto si avranno nuovi gruppi, nuovi comitati e nuovi progetti che prenderanno avvio, mentre lentamente ci si dimenticherà dei suggerimenti che sono stati proposti, e se si cercherà di dare attuazione a tali suggerimenti attraverso i canali consueti, gli uffici, coloro che vi lavorano non avranno tempo, perché hanno priorità diverse.

Poi, poco a poco, ma senza fallo, la realizzazione del cambiamento verrà accantonata. Gli studi condotti mostrano che ciò avviene nell'80% dei casi. Ciò ci ha portato a chiederci se il cambiamento possa seguire strade diverse o meno.

E se si guarda nel dettaglio a cosa avviene nel processo di cambiamento, si vedrà che il primo passo in tale processo non è costituito dall'azione, ma dalla riflessione. Ovvero, prendere coscienza di un problema. Si può addirittura affermare che questo sia l'elemento fondamentale nel cambiamento, e cioè che l'organizzazione e le persone che ne fanno parte prendono coscienza del fatto che esiste un problema, che qualcosa non va o non funziona come dovrebbe.

La nostra tradizione letteraria ci ha tramandato la bellissima leggenda di Parsifal. Fu scritta intorno al 1200, e parla di un giovane che viene allevato dalla madre nei boschi perché il padre del giovane, un cavaliere, era stato ucciso, e la madre vuole impedire che suo figlio abbia la stessa sorte adoperandosi affinché non diventi un cavaliere a sua volta. La storia narra che il giovane, molto abile nell'arte venatoria, in una mattina piena di sole incontra tre meravigliosi individui, che crede essere degli dei. In realtà sono cavalieri. L'incontro con i cavalieri desta fortemente il suo interesse e per seguirli abbandona la madre, che muore di crepacuore. La storia prosegue con i viaggi di Parsifal, che si reca da Re Artù, e ad un certo momento finisce per imbattersi in un castello misterioso. Entra nel castello ed il mattino seguente viene condotto in una grande sala, piena di persone di ogni genere e razza. Nella sala siede un re, che invita Parsifal a sedersi accanto a lui. Nella sala hanno luogo eventi prodigiosi di cui non vi parlerò, egli osserva tali eventi senza fare domande,

perché il suo maestro e sua madre gli hanno insegnato che una persona cortese non fa domande, e si limita a comportarsi come si conviene. Il giorno successivo Parsifal deve lasciare il castello. In giro non vede più nessuno, e questo lo sorprende non poco. Continua i suoi viaggi. Trova un altro maestro, che invece gli insegna che bisogna fare domande. Anni dopo torna al castello, ma ora è un uomo che ha seguito un cammino di maturazione. Entra nuovamente nella sala, dove il re è sempre seduto. Si rende conto che il re è malato, e gli chiede "Mio signore, che cos'hai?". Allora ha inizio la guarigione del re.

Per me è questa l'immagine del cambiamento. L'aspetto fondamentale del cambiamento è che bisogna porsi una domanda, "che cos'è che non va". Porre questa domanda significa acquisire la consapevolezza della domanda stessa. Il processo di cambiamento si fonda sull'acquisizione della consapevolezza della domanda, percepire che qualcosa non va. Nel nostro lavoro ci siamo posti moltissime domande, chiedendoci come fare per capire quale sia la domanda giusta da porsi in relazione ad una determinata organizzazione. E questo perché l'organizzazione è un ente vivo che in una fase della sua esistenza può trovarsi in una situazione di malessere.

Ci sono fonti diverse alle quali attingere per porre in evidenza la questione fondamentale del cambiamento, e la prima è costituita dai clienti dell'organizzazione. I processi legati ai clienti, i processi messi in atto dal cliente con l'organizzazione costituiscono l'elemento più adatto per comprendere se c'è qualcosa che non va, perché il cliente ha una chiara percezione di cosa non funziona in un'organizzazione. Per esempio, supponiamo di entrare in un *pub*: chiediamo una birra, e la birra è troppo calda. Andiamo alla toilette, ed è sporca. Chiediamo spiegazioni al barista, e ci vengono dette cose insensate, mentre noi ci rendiamo conto che qualcosa non va, perché il locale non è gestito come dovrebbe. Quindi il cliente sente se qualcosa non funziona in un'organizzazione, ed è quindi al cliente che bisogna rivolgersi per scoprirlo. Possiamo inoltre osservare il cliente.

Non è cosa facile, tuttavia, perché siamo sempre molto indaffarati, e riponiamo una totale fiducia nelle procedure che utilizziamo, il che rende difficile percepire il modo in cui il cliente vede la nostra organizzazione, ed il modo in cui lavora con noi. Anche in questo caso, gli studi condotti hanno mostrato che nell'80% dei casi i processi di cambiamento sono il risultato di un impulso impartito dal cliente. Essere in contatto con i propri clienti costituisce quindi una risorsa essenziale che ci consente di andare ad indagare il motivo per il quale un cliente non è soddisfatto del servizio che eroghiamo, dei prodotti o della consulenza che gli forniamo.

La seconda risorsa è costituita dai dipendenti dell'organizzazione. I dipendenti di livello diverso e con mansioni diverse sono consapevoli di cosa non vada nell'organizzazione. Ma è necessario chiederglielo, perché non ce lo diranno spontaneamente.

Quindi, uno dei compiti della dirigenza consiste non solo nel chiedere al cliente cosa non va, ma anche nel chiederlo ai dipendenti. L'aspetto interessante è che se si adotta tale pratica in maniera sistematica, con altrettanta sistematicità riusciremo ad identificare i problemi, il che ci doterà di una solida base.

Il terzo aspetto sul quale possiamo fare affidamento per identificare possibili motivi di cambiamento è costituito dal processo di lavoro, ovvero il processo primario di un'organizzazione. A volte, in un'organizzazione avviene che il processo primario subisca un arresto perché non è ben organizzato, oppure a causa dell'introduzione di una nuova tecnologia, o di cambiamenti, dell'assunzione di nuovo personale. Od ancora, il modo in

cui svolgiamo il nostro lavoro non funziona più come un tempo. Ed allora bisogna modificarlo.

Disponiamo dunque di tre risorse per identificare il problema, oppure possiamo porre una domanda all'organizzazione stessa, la domanda di Parsifal. È possibile quindi che il cliente non sia soddisfatto e desideri qualcosa di diverso, che il dipendente non sia soddisfatto perché ritiene che il modo in cui si sta procedendo sia inadeguato, oppure è il processo lavorativo stesso a mostrarci che qualcosa non va. Un grave problema di cambiamento generalmente si manifesta nelle suddette tre risorse contemporaneamente.

Pertanto, noi riteniamo che se si è seriamente intenzionati a scoprire i problemi di cambiamento realmente importanti per la nostra organizzazione, occorre guardare in tutte e tre le direzioni, e tutte ci mostreranno che qualcosa non va. A questo punto sarà arrivato il momento di prendere provvedimenti. Il re soffre.

Qualcuno potrebbe chiedersi in quale modo è possibile affrontare tali problemi. Ho già detto che se adottiamo un approccio di tipo operativo, è probabile che non avremo successo. Esiste anche una spiegazione teorica in tal senso, perché il cambiamento ha a che vedere con il modo in cui lavoriamo, e se continuiamo a fare le cose nel modo al quale siamo abituati, non solo non risolviamo il problema, ma non facciamo che rafforzare la necessità del cambiamento. Molti processi di cambiamento possono peggiorare la situazione in un'organizzazione, al punto che il risultato che spesso ottengono consiste nel generare altra sofferenza. Ciò a sua volta si traduce nel fatto che ai dirigenti vengono affidati altri progetti, più compiti, si trovano a dover prendere un maggior numero di decisioni, e finiscono per cadere vittime dello *stress* perché non sono più in grado di gestire tutti questi processi di cambiamento in aggiunta agli obblighi operativi che li accompagnano.

Spesso noi della *NPI* ci troviamo a lavorare in organizzazioni in cui regna il caos generato dal cambiamento. Il problema non consiste nel fatto che arriviamo in un'organizzazione che ha raggiunto il termine della sua esistenza. A volte è ciò che accade, ma nella maggior parte dei casi viene richiesta la nostra consulenza perché sono in corso un numero enorme di processi e di progetti: gestione della qualità, formazione delle risorse umane, introduzione di nuove tecnologie, ecc e le persone che si trovano a dover imparare a lavorare contemporaneamente con più sistemi a volte finiscono per avere le idee confuse.

Lo stesso vale per i clienti. Ricevono messaggi diversi da persone diverse in momenti diversi, e finiscono per perdere il filo. Le persone si licenziano o cercano di tornare all'essenziale. Quindi, quando un'organizzazione si trova in una situazione difficile, la risposta che viene normalmente data è quella di tornare all'essenziale. Se le persone si trovano in una situazione difficile, è su ciò che tendono a concentrarsi. Si impegnano a tenere la scrivania in ordine oppure a far funzionare il computer, senza curarsi di quanto avviene intorno a loro.

È importante limitare il quantitativo di problemi legati al cambiamento che si è chiamati a gestire. Io sono a favore dell'idea di gestire un problema per volta, in un'organizzazione, quindi non credo sia una buona idea occuparsi di 25 progetti contemporaneamente.

Pertanto, in base al nostro modo di lavorare, il primo passo che consigliamo di fare consiste nel suggerire alle persone di prendersi una pausa, perché il cambiamento prende avvio quando ci si ferma. Allora, bisogna fermare i progetti, le attività, i prodotti, i servizi, le conferenze complicate, i grandi programmi di formazione, bisogna fermarsi e basta.

Questo perché a fronte di un grande impegno ci si rende conto con disappunto che non si sta raggiungendo alcun risultato. Molto spesso ciò rappresenta una terapia d'urto, e questo perché le persone che gestiscono un gran numero di progetti e di programmi vi si dedicano interamente. Lavorano, e sono entusiasti del loro ruolo, sebbene tali attività non siano collegate tra loro, non presentino punti di contatto. Siamo quindi giunti all'idea di quanto sia importante creare un'organizzazione del cambiamento di natura completamente diversa, ma altrettanto forte e continua, di quanto non sia l'organizzazione operativa.

Allora sarà arrivato il momento di liberarci di tutti questi cambiamenti *ad hoc*: il direttore generale ha partecipato ad un seminario sulla gestione della qualità, e l'anno dopo si avvia un programma sulla qualità, il responsabile delle risorse umane è stato ad una conferenza a seguito della quale è diventato un acceso sostenitore delle valutazioni delle prestazioni, e quindi ci viene proposto un nuovo progetto, nuove valutazioni delle prestazioni; al responsabile per la produzione sono state presentate nuove tecnologie, che quindi vengono introdotte. Dicevamo quindi quanto sia importante che la nostra sia un'organizzazione del cambiamento, che secondo il nostro punto di vista non deve essere un'organizzazione funzionale, ma una basata sul tempo.

Ciò significa che alcune persone in determinate reti lavoreranno durante specifici periodi di tempo su una serie di questioni. Abbiamo denominato tale struttura "la struttura del cambiamento".

Procederemo quindi a costituire un'infrastruttura all'interno dell'organizzazione, e chiederemo alla dirigenza, ai *process-owner* ed ad alcuni esperti di incontrarsi con cadenza mensile per rispondere a tre domande. Ogni *process-owner* dovrà rispondere a tre domande.

La prima è la seguente: Che cosa ho fatto lo scorso mese? La risposta prevede il ricorso ad esempi, cosicché tutti abbiano la percezione di quanto è stato fatto. Non occorre fare un resoconto dettagliato, quanto fornire alcuni esempi, del tipo: il mese scorso ho realizzato il seguente intervento, sono stato in questo od in quel posto, ho parlato con queste persone, e ho effettuato il tale esperimento.

La seconda domanda chiede: Qual è l'ostacolo con il quale mi sono imbattuto nell'organizzazione? Quando si vuole realizzare un cambiamento, inevitabilmente ci si troverà di fronte a degli ostacoli: un ufficio le cui prestazioni sono scarse, un sistema inadeguato, un *corpus* di conoscenze obsoleto.

La terza domanda chiede: quali sono i prossimi passi per il mese a venire? Il cambiamento è quindi un processo continuo nel quale per un certo periodo di tempo i *process-owner* sono tenuti a riferire in merito al proprio processo in modo sistematico. In occasione dei suddetti incontri che vengono tenuti su base sistematica ed in archi di tempo prestabiliti, non si dibatte sulle questioni, ma ci si limita a consultarsi. Allora, se un *process-owner* presenta il proprio processo, gli altri partecipanti possono offrire consigli, suggerimenti. Questi devono poter venire messi in pratica dal *process-owner*, perché quando si discute si parla delle questioni in oggetto, ma non di cosa fare. In questo caso, quindi, possono venire offerti al *process-owner* suggerimenti su come superare gli ostacoli, per fare sì che il suo prossimo passo sia quello giusto.

Poiché si ricorre a tale prassi con cadenza mensile, l'agitazione febbrile che inevitabilmente accompagna il cambiamento assume un ritmo più cadenzato. Le persone imparano ad affrontare i problemi con calma e non freneticamente.

A tale infrastruttura ne fa capo un'altra, che consiste nel fatto che la dirigenza un paio di volte all'anno, magari con la partecipazione di alcuni ospiti, pone a sé stessa la domanda di Parsifal. I dirigenti si incontrano per un giorno, a volte due, e si chiedono che cosa non vada. Non hanno luogo discussioni sulla gestione ordinaria o strategica, né si tenta di risolvere problemi, ma ci si limita a parlare ed a fare osservazioni su determinate questioni. Poi si passa a parlare del problema che verrà affrontato nel successivo semestre. Quindi non di 25, ma magari di uno solo.

Il risultato di tali incontri risiede nel fatto che alla fine della giornata si riesce a concordare una proposta del tipo "riteniamo sia importante affrontare questo problema o questione, ed identificare un *process-owner*", oppure "è importante porre fine a tale processo in quanto non sta dando alcun risultato".

Si trascorre quindi una giornata in tranquillità, sedendo insieme, senza alcun programma, ma limitandosi a formulare domande, esaminando i processi, guardando a quanto è avvenuto negli ultimi sei mesi, e prendendo accordi che sono già stati applicati a questo contesto, interrompendoli od integrandoli in un reale processo che diventi parte di questa infrastruttura. E molto spesso si tratta di una vera e propria liberazione. La gente si sbarazza di cose che aveva iniziato, ma che non è in grado di portare a termine. In aggiunta a ciò, in questa infrastruttura vi è un altro elemento che è necessario sottolineare, vale a dire la necessità di dare vita ad una fase di analisi e di sperimentazione prima di decidere di dare applicazione ad una determinata soluzione all'interno dell'organizzazione.

Quindi, il passo successivo alla costruzione di questa infrastruttura consiste nell'analizzare in maniera approfondita il problema del cambiamento: come vi ho già detto, si chiederà ai clienti, ai lavoratori, agli investitori cosa ne pensino del cambiamento. Cosa ritengono sia necessario. Sarebbe ottimo se riusciste a farlo in modo sistematico. Nelle organizzazioni in cui ho lavorato ho sempre cercato di ottenere che ogni anno si realizzi uno scambio sistematico con i clienti, i lavoratori e gli investitori in merito a questi problemi. Il loro punto di vista su ciò che ritengono necessario.

È necessario rendersi conto dell'esistenza di un collegamento tra le tre parti, perché se desiderate apportare qualche cambiamento senza coinvolgere i lavoratori, i clienti e gli investitori, questi non avranno la possibilità di farsi un'idea in merito e questo sarebbe il modo più veloce di giungere ad un fallimento. Occorre dunque effettuare un'analisi sistematica di questi problemi con i clienti ed i lavoratori, avvalendosi anche di *benchmark* e *best practice*, raffrontando la vostra organizzazione con organizzazioni diverse. Definiamo questo un processo di analisi e sperimentazione.

Quindi, i compiti chiave dei *process-owner* consistono nell'effettuare analisi e sperimentazioni, ed avere la capacità di strutturare tutto ciò in collaborazione con i dipendenti. Solo così otterrete il materiale, il materiale concreto, gli spunti più validi per prendere una decisione consapevole, all'interno del consiglio, tra i gruppi costituiti dai dipendenti, nell'ambito dei "Consiglio dei Lavoratori" e così via.

Tutte le parti in causa devono esprimere la propria opinione sul processo di cambiamento. Devono prendere una posizione. Devono decidere se il cambiamento in oggetto sarà applicato all'organizzazione su scala più ampia. Questa è la fase più difficile e pericolosa dell'intero processo di cambiamento: la formalizzazione di una decisione in merito ad una particolare questione ci pone di fronte ad un bivio: intendiamo realmente applicare questo cambiamento all'interno della nostra organizzazione o sarebbe meglio lasciar perdere? Il

processo decisionale si fonda su materiale sperimentale, sulle esperienze dei dipendenti, sulle reti che si sono occupate di questo tema.

Da ultimo, occorre considerare il fatto che la trasformazione dell'organizzazione in questo processo di cambiamento sarà triplice.

Occorre tenere a mente che i risultati di questa sperimentazione avranno delle ripercussioni sull'organizzazione dei nostri processi di lavoro, e sarà dunque necessario modificarli in collaborazione con coloro che li svolgono. Dunque, coloro che mettono in pratica i processi di lavoro oggetto del cambiamento saranno responsabili del cambiamento stesso, sulla base delle sperimentazioni e del materiale di analisi elaborato dai *process-owner* in collaborazione con i diretti interessati. Ne consegue che un cambiamento riguarda in primo luogo il processo di lavoro, in secondo luogo le modalità di lavoro, che non sono esattamente la stessa cosa.

Vi faccio un esempio di processo di lavoro: supponiamo che lavoriate in una banca, che vi occupate della concessione di mutui, e che tra il momento in cui il cliente presenta la richiesta alla vostra banca e l'effettiva decisione in merito alla concessione del mutuo passino due settimane. Supponiamo che desideriate modificare questo processo e facciate la seguente considerazione, "si tratta di un processo troppo lungo, troppo complesso, vogliamo che la decisione venga presa in giornata". Per verificare se questa soluzione funzioni o meno occorre sperimentarla, verificare che sia fattibile. È necessario fare delle prove prima di decidere che in effetti una giornata di tempo sia sufficiente per prendere la decisione. Si fa l'esperimento, si effettua un'analisi, si scopre che è fattibile, e poi si prende una decisione: sì, vuole davvero effettuare questo cambiamento ed introdurlo in seno alla nostra organizzazione.

Poi sorgono i veri problemi, perché avete sottovalutato più volte quando sia complesso trasformare realmente questo processo di lavoro in tutti i suoi dettagli, per ridurre i tempi da due settimane ad un giorno. La cosa interessante a questo punto è non rivolgersi ad esperti per ridisegnare il processo, ma chiedere ai dipendenti stessi di vederlo in tutti i dettagli. Lo trovo molto impegnativo e stimolante e negli anni abbiamo assistito a brillanti esempi di questo tipo a livello industriale, governativo, ospedaliero, abbiamo visto come le persone siano in grado di ridefinire un processo nel modo migliore e di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Tale pratica ha il vantaggio di fare sì che le persone si impegnino nei confronti dell'organizzazione. Siamo giunti alla conclusione che le persone non si impegnano nell'organizzazione soltanto in virtù del fatto che lavorano al suo interno, ma si impegnano realmente in prima persona quando devono trasformare il proprio lavoro. Questo è l'unico motivo essenziale per cui ci si impegna realmente nei confronti di un'organizzazione.

Potete chiedervi quale sia il mio impegno nei confronti della mia organizzazione. Se fate il vostro lavoro come si deve, va benissimo, ma potreste farlo anche in un'altra organizzazione. Forse vi trovate bene perché avete dei colleghi simpatici e delle condizioni di lavoro vantaggiose, ma finirete per essere insoddisfatti se non vi sentirete realmente coinvolti nel processo di sviluppo dell'organizzazione. Quindi è piuttosto importante far sì che si possa trasformare il proprio processo di lavoro in maniera sistematica.

In secondo luogo, occorre modificare la mentalità delle persone in maniera sistematica, la loro opinione e la loro visione in merito a come il lavoro vada svolto ed a come questo lavoro viene effettivamente svolto. Quindi si tratta non solo di modificare il processo, ma addirittura il modo di attuare quel determinato processo, perché ognuno ha un modo

diverso di svolgere il proprio lavoro ed il processo di lavoro. Quindi, modificare il vostro approccio al lavoro è persino più difficile perché si suppone che siate affezionati al vostro modo di lavorare. Ciò si ricollega anche agli schemi comportamentali. Occorre modificare il proprio comportamento. Sicuramente ci vorrà del tempo per cambiare realmente un atteggiamento che è oramai connaturato.

In terzo luogo, è necessario cambiare le vostre convinzioni, modificare la vostra visione del mondo. Quindi, accettare il fatto che il mondo sia diverso da come avevate sempre creduto. Accettare il fatto che voi stessi siete diversi da come avevate sempre creduto, in modo da aprire la vostra mente a nuove prospettive, nuove esperienze e cominciare ad apprezzarle. Allora, a livello pratico il cambiamento prevede anche il cambiamento dei processi di lavoro, l'accettazione che il processo di lavoro si svolga in maniera differente e che riesca comunque a soddisfare le nostre esigenze, quelle dei clienti, dei lavoratori e degli investitori.

In sintesi, occorre modificare la propria mentalità, il modo di pensare, di comportarsi, di lavorare, cambiare sé stessi; occorre aprirsi a nuove idee e lasciar spazio a nuovi mondi.

Per concludere, riteniamo che l'organizzazione sia una comunità, come ho già detto ieri, ed occorra quindi strutturare un'organizzazione come un insieme di comunità, non soltanto di clienti, ma anche di esperti e di dirigenti - di conseguenza non esisteranno i singoli dirigenti, ma un gruppo di dirigenti che costituiscono una comunità di dirigenti. È necessario allora dare agli individui una base dalla quale partire per sentire l'esigenza di essere coinvolti nel cambiamento della propria organizzazione, perché in mancanza di un senso di appartenenza al gruppo è molto difficile trovare una solida base dalla quale partire per sentirsi coinvolti nel processo di cambiamento. Quindi, la nuova comunità viene costruita quando gli individui si sentono coinvolti nei processi di cambiamento, e ciò ci conduce all'ultima conclusione, che è forse la più importante: con il coinvolgimento degli individui e l'attuazione del cambiamento, si scopriranno nuove reti di *carrier* all'interno della vostra organizzazione. Grazie a questa rete di *carrier*, vi saranno più persone ad aver investito la propria esistenza personale nella vita dell'organizzazione e che vedranno l'organizzazione in una prospettiva più a lungo termine.

Ho avuto modo di vedere che nelle grandi banche, negli ospedali, questi nuovi *carrier*, la nuova dirigenza, emergono dal gruppo di *process-owner* che si è assunto la responsabilità di realizzare il cambiamento. Si tratta di una soluzione eccellente per creare un nuovo gruppo di individui che possano far progredire l'organizzazione, poiché essi stessi ne sono gli artefici, e questo è senz'altro l'aspetto più significativo di tutto ciò.

Dal punto di vista filosofico, ritengo che l'organizzazione rappresenti la massima creazione dell'uomo. Se guardiamo alla natura, non è difficile ricordarsi che non abbiamo creato noi gli alberi, il cielo o l'acqua. Ci sono stati dati e spesso ci si chiede "chi ne sia il creatore". Questo quesito ha incuriosito l'umanità fin dalle sue origini. Tuttavia, credo che se guardassimo agli esseri umani quale parte della natura, dunque parte della creazione, capiremmo che anche questi esseri umani hanno le potenzialità per creare qualcosa. E non si tratta certo di creare un essere umano, cosa che ha sempre costituito il motivo ispiratore di molte culture e ideologie, "vogliamo un nuovo essere umano".

A mio parere, questo desiderio ha sempre avuto esiti catastrofici perché implicava la soppressione fisica di altri esseri umani. Se si desiderano uomini nuovi, occorre uccidere i vecchi. Una tale visione richiama, ad esempio, alcuni temi della psicologia. Molte teorie psicologiche partono dall'assunto che sia necessario scomporre la personalità di un



individuo prima di poterla ricostruire. Il Professor Novara ci ha parlato di tali disastri, e di questa, per così dire, guerra dell'io. Ma io non sono d'accordo. Non credo che il nostro desiderio sia quello di creare un nuovo essere umano, ma credo invece nella nostra capacità di dare vita ad un'organizzazione. Si tratta di una vera creazione dell'uomo nell'ambito della quale possiamo crescere e reinventarci continuamente, nella nostra qualità di esseri umani. E quindi è piuttosto importante considerare un'organizzazione non come uno strumento o come un mezzo, ma piuttosto come la massima creazione dell'uomo, il gradino supremo della creazione artistica in cui possiamo esprimere in piena libertà le nostre qualità ed i nostri difetti.

#### ***4.4.10 Contributo di John Luijten. Come trovare la giusta ispirazione per cambiare un'organizzazione: uno sguardo ad aspetti biografici per valutare i contributi individuali***

Vi racconterò un episodio, farò una breve introduzione e poi potremo dividerci in gruppi di tre in base ad alcune indicazioni che vi darò per fare un lavoro sulla propria biografia professionale. Vorrei cominciare con un piccolo aneddoto: Erica Rizziato ed il Professor Novara sono stati in Olanda in settembre per fare visita ad alcuni dei nostri clienti e per verificare come l'approccio della *NPI* trovi applicazione nella pratica.

Ci siamo dunque recati presso una casa editrice molto conosciuta in Olanda per varie pubblicazioni, la Van Gorcum. Il titolare, nonché proprietario dell'azienda, ha parlato in maniera entusiasta del modo in cui è riuscito a cambiare la sua organizzazione. Con l'aiuto della *NPI*, aveva elaborato un progetto efficiente ed energico; in pratica ha reso il processo di lavoro della sua azienda talmente trasparente ed orientato ai lavoratori da suscitare una maggiore motivazione nel personale e fornendo un prodotto migliore al cliente, persino in maniera più redditizia. E nel momento in cui ci ha manifestato le sue opinioni e la sua concezione dell'azienda, il Prof. Novara gli ha domandato se ricordava per quale motivo aveva preso quella strada, ed avesse deciso di intraprendere quell'attività.

Anziché restare sorpreso, l'imprenditore mostrò di aver compreso perfettamente cosa intendesse dire il Professor Novara ed in risposta gli raccontò di sé, della sua formazione scolastica, di suo padre e di come si era svolta la sua vita fino all'attuale posto di direttore. E questo è il punto a cui volevo arrivare nella mia breve introduzione.

Ieri e questa mattina abbiamo considerato l'organizzazione da un punto di vista esterno, abbiamo parlato della figura del titolare rispetto alla sua organizzazione, mentre adesso vorrei suggerirvi un'analisi dall'interno, considerando il ruolo svolto dal dirigente ed il suo rapporto con le persone dell'organizzazione.

Bisogna in tal caso considerare tre livelli diversi.

Il primo livello riguarda il rapporto delle persone con il proprio lavoro, con il proprio prodotto/servizio e con i propri clienti.

In questo convegno abbiamo identificato uno dei punti chiave: come motivare i propri dipendenti perché il loro impegno nei confronti del loro lavoro aumenti. Come avrete potuto dedurre dall'aneddoto che vi ho raccontato, esiste anche un aspetto interiore da considerare. Consentitemi di raccontarvi un'altra storia: un giorno un passante vide alcuni falegnami lavorare del legno che sarebbe servito alla costruzione di una cattedrale, si avvicinò e chiese ad uno di loro, "Cosa stai facendo?" E l'uomo rispose, "Puoi ben vederlo, lavoro il legno". Si avvicinò poi ad un secondo uomo e gli chiese, "Cosa stai facendo?" e

l'uomo rispose "Beh, mi guadagno il pane, lo faccio per mia moglie e per i miei figli"; infine, si avvicinò ad un terzo uomo, ponendogli la stessa domanda degli altri due e l'uomo rispose, "Costruisco una maestosa cattedrale in onore dei miei concittadini e del Signore". L'ultimo uomo aveva capito che il suo umile lavoro era parte di un più ampio insieme costituito dall'organizzazione. Quando parliamo di impegno, occorre riconoscere che c'è sempre una componente di entusiasmo, ma anche la sua controparte, e cioè la mancanza di entusiasmo, addirittura un senso di disgusto per il proprio lavoro. Credo che molte persone si sentano a disagio quando lavorano, non per motivi fisici, ma perché provano un vero e proprio senso di disgusto per il proprio lavoro.

Il secondo livello è rappresentato dai colleghi. Uno dei problemi principali, di cui abbiamo sentito parlare in relazione alla situazione del Ministero di Grazia e Giustizia, ma che è stato evidenziato anche in altri esempi - riguarda il modo in cui è possibile far sì che una nuova generazione si integri all'interno dell'organizzazione. Oggi, a differenza di 20 o 30 anni fa, dobbiamo confrontarci con una sempre maggiore eterogeneità dei nostri collaboratori. La gente non viene soltanto da Roma, ma anche da altre città d'Italia o dall'estero. Quando si entra a far parte di un gruppo di questo tipo, si finisce per confrontarsi con diverse opinioni, diverse credenze, diverse religioni, diverse culture e non sarete più in grado di lavorare in un gruppo omogeneo dove si pensano e si fanno le stesse cose. Quando si è a questo livello e si è parte di un'organizzazione, si cominciano a provare antipatie o simpatie per un collega, come avviene solitamente all'interno di una comunità.

Infine, c'è il terzo livello che consiste nel rapporto con l'organizzazione in sé, rappresentata dal cosiddetto livello di leadership. Sono sicuro che tutti voi ricordate quale sia stato il vostro primo impiego, almeno credo. E sono altrettanto sicuro che ricordate il vostro capo, qual era la figura *leader* che vi ha reso parte di un'organizzazione. Inoltre, va considerato uno dei punti chiave della vita manageriale: quando si chiede ai dipendenti cosa ritengano importante nella figura di un *leader*, le risposte che danno sono sempre le stesse tre. La prima è questa, "Spero che il mio capo possa vedermi realmente per quello che sono ... come persona". La seconda è, "Spero che abbia fiducia in me - così sarò in grado di fare la mia parte, perché desidero dare il meglio quando lavoro, e sentirmi controllato o sopportare un'interferenza nelle mie mansioni mi farebbe pensare ad una mancanza di fiducia". Ed infine la terza, "Desidero sentirmi valorizzato, ottenere un riconoscimento per quello che faccio", ovviamente non nel senso letterale del termine. Quando le persone cominciano a non essere soddisfatte del proprio stipendio naturalmente nasce un problema. I dipendenti aspirano ad un ritorno, ad una gratifica, ad un complimento e purtroppo ci dimentichiamo troppo spesso di congratularci con coloro che svolgono il proprio lavoro al meglio. Si tende sempre a rimproverare chi non dà il massimo, anziché gratificare chi fa il proprio dovere come si deve, magari con un complimento.

Se notate, il rapporto tra un individuo e l'organizzazione non è affatto statico. È un rapporto che varia nel tempo. È un rapporto dinamico, ed alcuni eventi della nostra vita porteranno a modificarlo in maniera sostanziale.

Prima di pubblicare il suo famoso libro sullo sviluppo delle organizzazioni, Livegood scrisse un'opera sullo sviluppo degli esseri umani e non è un caso che abbia cominciato parlando degli esseri umani per poi concludere con le organizzazioni. Secondo lui, ogni uomo attraversa diverse fasi nel corso della propria vita e ci sono varie ipotesi in merito alla durata di queste fasi. Alcuni affermano che durino sette anni, altri dieci, ma questo non ha importanza. La cosa più importante è che un uomo od una donna attraversino tutte

queste fasi. In ogni fase, vi è un nuovo quesito che viene a bussare alla vostra porta e che ha per oggetto il vostro modo di relazionarvi con il lavoro. La domanda nasce spontanea: "Desiderate lavorare lì per sempre?" "Volete cambiare?" "Preferite mantenere quel posto fino alla pensione?" Ed ovviamente per una trentenne od un trentenne la domanda assume sfumature del tutto diverse rispetto ad un cinquantenne, perché a cinquanta o sessant'anni ci si preoccupa di quando si smetterà di lavorare, perché ormai si profila all'orizzonte l'epilogo della vita lavorativa. Ma sfortunatamente viviamo le nostre vite in maniera un po' letargica. Non ci soffermiamo più di tanto a pensare alla strada che facciamo per andare al lavoro, come camminiamo, chi incontriamo. All'improvviso succede qualcosa e ci si sveglia di soprassalto. Ci si trova ad avere un determinato rapporto con il nostro lavoro, ed ecco che ci chiediamo: desidero restare qui o andare altrove? Voglio realmente fare questo lavoro od un altro? A tutti noi è capitato di porsi questa domanda prima o poi.

C'è sempre qualche evento che dà vita a questi dubbi. Il primo, spesso un evento spiacevole, è rappresentato da una crisi esistenziale. Ogni fase della nostra vita è caratterizzata da momenti di crisi. E non è certo un male perché la crisi serve a destarci dal nostro lungo sonno. Ho avuto modo di parlare con una persona in una società che mi ha detto, "Attualmente ho un buon posto in un'azienda, ma quattro anni fa mi sono reso improvvisamente conto che non avevo concluso molto, e quindi ho deciso di cambiare lavoro". Oppure, questo evento può essere legato ad un incontro, ad un libro che avete letto, in pratica a qualunque cosa.

Propongo ora un lavoro a gruppi di tre sulla vostra biografia professionale, concentrandovi su tre quesiti.

Primo: raccontate un momento della vostra vita lavorativa in cui si è verificata una svolta. Mi raccomando, un momento della vostra vita lavorativa, non di quella privata, poiché non è questo l'argomento del nostro incontro, e quindi limitate gli aspetti legati alla vita privata e concentratevi su quella lavorativa.

Secondo: quali decisioni avete preso in quel momento. Cosa avete fatto praticamente, non a parole, ma nei fatti. Non cose astratte, ma concrete. Azioni concrete. Dunque, nessuna intenzione o considerazione, soltanto azioni pratiche.

Terzo: qual è stato l'effetto delle decisioni che avete preso su di voi e sul vostro lavoro. Forse avete cambiato lavoro o forse avete svolto mansioni diverse. Pensate a chi vi è vicino quotidianamente, i vostri colleghi, forse nuove relazioni, nuove reti sociali ed infine il terzo livello, il rapporto con il vostro capo. Forse gli avete detto addio, forse diventerete voi il capo e lui un pino pallino qualsiasi.

Se si osservano questi tre livelli si può anche osservare la manifestazione di una volontà che si svolge nel tempo e che può darvi delle indicazioni per orientare il vostro futuro professionale. Naturalmente questo lavoro si può svolgere a vari livelli di approfondimenti e noi di NPI lo usiamo come strumento di lavoro. Ma anche fatto ora in modo più leggero è comunque un'esperienza interessante che vi propongo come riflessione.

Non dimenticate di parlare del momento cruciale in cui qualcosa è cambiato, di come avete agito, e di quali siano stati gli effetti delle vostre azioni; e cercate di far ciò in base ai tre punti di vista che vi ho citato, i colleghi, il lavoro ed il vostro capo.

Uso la parola 'capo' perché è il termine più comune, ma ovviamente mi riferisco al vostro diretto superiore, il vostro supervisore.

#### **4.4.11 Il contributo dell'ISFOL**

##### **Enrico Ceccotti – Direttore Generale**

Sono spiacente di non aver potuto partecipare a tutte le fasi del convegno. Per non fare quindi un intervento scollegato da quanto svolto nel lavoro delle due giornate, vorrei fare delle considerazioni di contesto dove si colloca bene quanto promosso dal progetto CNR e che giustifica l'interesse dell'ISFOL a continuare la collaborazione.

La riflessione sui modelli disponibili e sui possibili approcci europei alle problematiche della gestione d'impresa deve essere inserita all'interno di una lettura più ampia del quadro economico-sociale globale, in cui si situa il rapporto tra l'Europa e le altre economie sviluppate nel mondo.

Molti economisti sono convinti del fatto che l'attuale crisi economica mondiale sia stata solo in parte accentuata dagli avvenimenti dell'11 settembre, in quanto la traiettoria economica era stata, in buona parte, tracciata negli anni precedenti. Questo perché, dopo la fase di euforia che aveva caratterizzato gli anni Novanta, in cui prevaleva un modello di sviluppo basato su un post-Fordismo in cui però continuavano ad essere centrali gli aspetti della produzione, e il successo dei modelli giapponesi d'organizzazione d'impresa, il modello dell'apprendimento continuo della *Lean Production* è stato sostituito con altri legati all'economia dell'informazione e della comunicazione. Si è sviluppato un modello basato sulla flessibilità, sui rapporti organizzativi meno formali, che però in questi ultimi anni ha incontrato grandi difficoltà, manifestatesi fra l'altro nella cosiddetta "bolla economico-finanziaria".

L'economia europea, considerata spesso la "cenerentola" nella capacità di introdurre processi di innovazione, ha tuttavia dimostrato una maggiore coerenza e coesione rispetto sia all'area giapponese, sia all'area americana, dovute ad una sua maggiore capacità di tenere strettamente legati gli aspetti finanziari dell'economia con gli aspetti più specifici dei conti economici delle imprese e quindi della capacità di gestione economica del conto profitti e perdite. Il tutto in una logica in cui i tassi di sviluppo, l'appettività dei settori, l'innovazione tecnologica sono oggettivamente meno brillanti rispetto ai modelli giapponesi ed americani.

Le minori *performance* dell'Europa degli anni Novanta sono, come sappiamo, in una certa misura, imputabili al processo di integrazione imposto dal rispetto dei parametri di Maastricht, e dalla conseguente necessità di mantenere una stretta relazione tra i bilanci pubblici statali e lo sviluppo economico. Nonostante ciò l'Europa ha potuto reggere alla competizione internazionale perché noi europei avevamo, ed abbiamo ancora, un modello economico basato su valori molto positivi.

Innanzitutto, il modello economico europeo è basato sulla tutela sociale, perché i Paesi europei investono sul *welfare* molto più che gli altri due blocchi economicamente avanzati. Tale impianto è stato accompagnato e rafforzato dall'azione della Comunità Europea che ha realizzato in questi anni una politica mirata al rafforzamento della coesione sociale. In questo "brodo di coltura", le imprese europee hanno potuto mantenere delle *performance* forse più basse, ma meno dirompenti dal punto di vista delle relazioni sociali.

Questo modello è, inoltre, il risultato di esperienze e tradizioni molto diverse fra di loro: dal modello "renano", dove la concertazione si basava soprattutto sulle relazioni tra parti sociali, al modello francese, in cui la tutela sociale è invece più demandata allo Stato ed alla centralizzazione piuttosto che ad accordi tra le parti, ad un modello Nord-europeo,

caratterizzato da una forte integrazione tra le politiche. Proprio quest'ultimo modello, che nasceva dall'esperienza della social-democrazia, più di altri è riuscito a coniugare la tutela dello stato sociale, con la promozione di un'economia della conoscenza e dell'*Information Technology*.

Per quanto riguarda l'esperienza italiana, va messo l'accento sul ruolo che le parti sociali hanno giocato nel recupero dell'economia nazionale a partire dall'inizio degli anni Novanta fino alla stabilizzazione dei parametri di Maastricht, processo che non avrebbe avuto successo senza un forte coinvolgimento sociale sia del sistema delle imprese, sia della rappresentanza sindacale. L'Italia è passata in questi anni da un rapporto fra debito pubblico e PIL del 123% al 106%, anche se siamo ancora lontani dall'obiettivo del 60% indicato dall'Unione europea; il Giappone nello stesso periodo è passato dal 70-80% al 150%, a dimostrazione dello stato di crisi in cui versa il modello giapponese.

Questo contesto permette di ricercare un modello organizzativo d'impresa europea che tenga conto della tutela sociale, dell'investimento di *welfare* e della coesione sociale, ma che nello stesso momento veda una forte integrazione tra singola impresa, sistema delle imprese, territorio, governo del territorio, relazione tra il governo del territorio e politiche nazionali ed europee.

Il fatto stesso che nel convegno abbiamo avuto gruppi di lavoro che andavano dalle imprese private al *no-profit*, agli organismi pubblici di gestione, dimostra che in Europa prevale un'impostazione di questo tipo. La ricerca di un modello organizzativo europeo non può quindi essere coerente né con la politica della *lean production* giapponese né con gli investimenti meramente finanziari operati senza la ricerca della verifica industriale, come è stata la *Net Economy* della seconda metà degli anni Novanta, soprattutto negli Stati Uniti. Essa comporta forse meno margini di profitto, oppure la destinazione di una parte dei profitti, anche alla tutela sociale come riequilibratore e riduttore degli squilibri possibili.

Un modello europeo di organizzazione d'impresa deve, a mio parere, tenere conto della necessità di un forte coinvolgimento e di una forte concertazione all'interno delle imprese e del rapporto tra impresa e territorio. Anche i documenti della Comunità Europea, da Lisbona in poi, mettono in evidenza la necessità di pervenire ad una concertazione di tipo istituzionale tra autonomie locali e Stati. Un tale modello di concertazione ha il compito di riequilibrare i fattori governati dai processi locali e i fattori di sistema generale governati dai processi nazionali ed europei. È allo stesso modo necessaria una concertazione di tipo sociale, in cui siano rappresentati gli interessi delle parti sociali e sollecitati i decisori politici, in modo tale che ci sia un equilibrio tra le politiche generali e i fattori che poi permettono nelle imprese il successo e la competizione.

È chiaro che va riprogettato il *welfare*, che non si riduce solo ad un problema di costi quanto ad un problema di come passare da un *welfare* dell'ammortizzatore sociale passivo, al *welfare* delle opportunità. E qui l'ISFOL è particolarmente attento e sensibile. Quella politica che l'Europa porta avanti, della sicurezza nella flessibilità, per cui non è concepibile governare l'evoluzione economica ed organizzativa delle imprese partendo esclusivamente dal fatto che, se le imprese sono competitive vivono e se le imprese non sono competitive o non funzionano muoiono, e i lavoratori e le loro famiglie devono cercarsi da soli altre soluzioni di mobilità. Elementi di sicurezza nella flessibilità e nella mobilità devono essere messi in campo e la costruzione del nuovo *welfare*, è indispensabile. Occorre offrire, alla maggior parte della popolazione, l'opportunità di

passare dalla produzione di ricchezza di un settore che si basa su certe professionalità, alla produzione di ricchezza di un altro settore, di un'altra azienda, di un altro territorio, perché si rinnovano le competenze, perché ci si reintroduce in nuovi sistemi d'impresa, perché si diventa imprenditori. E questo deve essere, secondo me, il nuovo *welfare*.

L'ISFOL rappresenta oggi l'istituto pubblico nazionale che fa ricerca scientifica sui temi del lavoro, della formazione e delle politiche sociali; promuove l'integrazione a diversi livelli, innanzitutto tra le politiche europee, nazionali e locali, come interlocutore delle dinamiche del Fondo Sociale Europeo, nelle Regioni, e delle azioni di sistema a livello nazionale, di integrazione sulle politiche di decentramento, di coniugazione degli strumenti integrativi che vanno dal mercato del lavoro alla formazione, alla coesione sociale ed all'individuazione delle competenze professionali. Va inoltre considerato che non esiste una centralità della formazione se non è fortemente coniugata con i modelli organizzativi, con i fabbisogni professionali, con i modelli d'impresa e con i problemi del mercato del lavoro, l'occupabilità e la coesione sociale.

L'ISFOL ha questa missione, che riteniamo debba essere confermata, e non ci sono ragioni per pensare che non lo sia, pur in presenza di un cambio di governo; di fronte ad un cambio di strategia, anche dal punto di vista delle politiche sociali, probabilmente un riposizionamento dell'Istituto sarà inevitabile, ma riteniamo che questa centralità debba rimanere.

Nell'ambito delle risorse disponibili del Fondo Sociale e dei compiti assegnati, l'ISFOL, in accordo con il gruppo di lavoro del CNR, che abbiamo sostenuto nel gestire queste iniziative, è disponibile a fare degli approfondimenti per studiare i modelli di riferimento sull'impresa ed accompagnare questo studio con delle sperimentazioni anche al livello specifico. Con i colleghi del Progetto Formazione Continua dell'ISFOL, possiamo anche trasformare questa collaborazione in un ragionamento operativo, cercando il contenitore giusto per realizzare delle fasi successive nell'ambito di prossimi bandi FSE.

Ciò comporta un parziale cambiamento di prospettiva, dell'asse attraverso il quale leggere la funzione formazione, da erogatore puntuale di contenuti professionali specifici al ruolo di accompagnatore, di consulente, di integratore tra organizzazione, del lavoro e dell'impresa, e contenuti professionali. Perché le riflessioni che emergono dalle indagini sui fabbisogni professionali dicono che non è facile individuare figure professionali decontestualizzate dall'organizzazione. Mentre è sempre più necessario individuare le competenze che servono per poter rendere competitiva un'impresa. Ma le modalità con cui queste competenze si accorpano sulle varie figure professionali, sono molto funzionali ai modelli organizzativi che si possiedono e alla capacità di accompagnamento, stimolo e motivazione dei lavoratori ad aderire a questi percorsi. Allora, in questo senso, spostare l'asse dall'erogazione della formazione alla consulenza in senso più ampio, come propone il progetto CNR, coincide anche con la nostra ridefinizione nell'ambito dei processi in corso.

#### **4.4.12 Conclusioni**

Il convegno è stato ricco di stimoli e contributi

Interessante è stato notare il "carattere europeo", come specificava Bekman, delle domande emerse dalle testimonianze italiane, che hanno sottolineato tutte il problema chiave di

riuscire a connettere le persone con i processi dell'organizzazione. È quasi un focus sulla capacità di generare delle forme di comunità per valorizzare lo scopo dell'organizzazione stessa nell'ambito della società, ossia il suo servizio e/o prodotto. L'aspetto europeo emerge rispetto al focus dominante invece nelle organizzazioni americane che è quello del "successo".

È emersa dai vari dibattiti e confronti la necessità di stimolare un sistema di responsabilità e trasparenza dei processi e soprattutto di rendere attive le persone nel vitalizzare il loro rapporto con i clienti. È stata ampiamente delineata la figura del proprietario del processo, come attore del cambiamento, con la responsabilità di coinvolgere altri attori chiave dei processi: colleghi, clienti, fornitori. Questa figura si è rivelata di interesse per tutte e tre le tipologie di organizzazione presenti.

L'approccio proposto è stato apprezzato in particolare per la parte che attiene alla modalità di interazione tra i soggetti, considerando le variabili quantitative e qualitative dell'organizzazione, in un percorso di valutazione dei dati ed attribuzione dei significati, che permette di fare del cambiamento un percorso reale, in quanto vivente nella trasformazione dell'atteggiamento dei singoli, per generare una nuova cultura.

La formazione come sostegno al cambiamento, quindi a valle dell'avvio di un lavoro di trasformazione, è stata ritenuta una via interessante da sperimentare specie a fronte del fallimento di molti interventi formativi avulsi dal contesto; anche l'ISFOL ha sottolineato l'interesse a questo aspetto della metodologia proposta; si tratta quindi di formazione-intervento, oppure di sostegno al cambiamento, dove l'esito stesso del percorso formativo si deve contestualizzare in una strategia di ampio respiro, connettendo molte variabili dell'organizzazione.

I colleghi olandesi hanno espresso il loro interesse nell'essersi confrontati con la cultura italiana sui temi del cambiamento, in quanto danno particolare valore al confronto, come stimolo alle trasformazioni ed hanno identificato in questo aspetto un tratto europeo della conoscenza.

C'è stata alla fine una carrellata di feedback personali sull'incontro, tutti molto positivi, che hanno portato a definire modalità di continuazione dei confronti e delle collaborazioni.

In particolare l'ISFOL ha espresso interesse ad attivare un laboratorio di sperimentazione per la Motivazione e la trasformazione organizzativa delle PMI, nel quale portare avanti il lavoro con il CNR per approfondire il tema del cambiamento, della consulenza e per vedere come ed in che modo, nei prossimi programmi strutturali, anche del Fondo Sociale Europeo, si possa avviare un processo, che tenga conto del modo proposto di intendere la formazione, come supporto alla consulenza.

Alcune organizzazioni hanno chiesto di iniziare la sperimentazione ed un gruppo di consulenti italiani ha chiesto di partecipare e di formarsi nelle stesse.

Alla fine del convegno il gruppo di lavoro ha proposto di continuare il progetto-intervento CNR fissando delle modalità coerenti con la metodologia che andava proponendo: si sono fissati dei ritmi ed un arco temporale, la process owner in tal caso era la scrivente; l'arco di tempo definito è stato di 2 anni ed il ritmo di incontri bimestrale, prevedendo anche un incontro con NPI ogni 6 mesi. Nell'ambito di tali incontri si è iniziata a valutare la fattibilità dei percorsi di sperimentazione ed approfondimento.

In un processo interattivo con le realtà che hanno gravitato attorno al progetto-intervento CNR, si è quindi svolta la terza fase, che ha preso forma man mano, in base alle condizioni, competenze e risorse realmente presenti.

## **5 La terza fase: le sperimentazioni e la costituzione di un gruppo di 15 consulenti esperti**

La terza fase del progetto-intervento si è svolta in modo progressivo, partendo sulle prime organizzazioni che avevano espresso interesse e la possibilità di fare delle sperimentazioni. Successivamente si è allargato il raggio di sperimentazioni in relazione alle proposte che il gruppo di consulenti costituitosi aveva a disposizione nella propria rete di contatti. Si sono avviate quindi molte sperimentazioni, ma anche approfondimenti e studi di caso, con visita a clienti NPI; i consulenti hanno lavorato a gruppi di due in vari progetti con il coordinamento del gruppo CNR e di NPI.

Questo lavoro nei due anni, ha permesso ad ognuno, grazie ad uno scambio interattivo e sistematico, di trasformare nel proprio modo peculiare l'approccio proposto.

Come evidenziato in più punti della presente pubblicazione, le linee metodologie sviluppate non sono facilmente trasferibili, in quanto non sono una ricetta per risolvere un problema: il consulente deve fare dei passi personali nell'entrare nella modalità di lavoro proposta, che richiede non solo skills, ma soprattutto capacità: l'ascolto attivo, il lavoro sulla domanda, il sostegno a fare passi personali di sviluppo al cliente senza offrirgli soluzioni che cristallizzano la sua situazione, mettere in rete le persone focalizzando l'attenzione sul processo del cliente, riuscire a cogliere la domanda di cambiamento che vive in quella organizzazione in quel momento e con quelle specifiche caratteristiche, coniugare l'aspetto oggettivo, quantitativo con gli elementi interpretativi, soggettivi per trovare il prossimo passo concreto fattibile, sono stati scogli che il gruppo di consulenti ha superato mettendosi alla prova in situazioni concrete e scambiandosi esperienze, nonché supportandosi reciprocamente con consigli e suggerimenti.

Quindi, oltre a promuovere una metodologia che si pone nell'ambito delle action science e dell'action research, lo stesso gruppo si è formato secondo tale approccio.

Il lavoro nei due anni è stato sviluppato per i tre settori presenti al convegno: profit, no profit e pubblico. Si sono affrontati anche temi, quali lo sviluppo locale e la responsabilità sociale delle imprese.

I risultati delle sperimentazioni verranno presentati in forma monografica, in successive pubblicazioni.

Come accennato anche all'inizio del volume, dopo il percorso di sperimentazione, vista la validità dei risultati raggiunti e l'interessante esperienza di collaborazione professionale sviluppata, il gruppo di esperti ha fondato un'Associazione di nome Motiva, che collabora con il CNR in progetti di sviluppo organizzativo, ma anche nel campo della formazione-intervento, dello sviluppo locale e della responsabilità sociale dell'impresa. Fanno parte dell'Associazione Motiva anche dei rappresentanti di NPI, che hanno di recente fondato un nuovo Istituto, IMO (Institut for man and organisation development), che rappresenta a sua volta uno sviluppo di NPI.

Si riporta l'elenco dei soci fondatori dell'Associazione Motiva: Marco Arduini, Eurotrancitura s.p.a., Adriaan Bekman, IMO, Università di Rotterdam, Bruno Bruzzone, HP, Roberto Caggia, Università di Palermo, Armando Castro, ILA, Fabio Fantuzzi, Federazione Scuole Steineriane, Andrea Gandini, ILCDS, Jutta Hodapp, IMO, John Luijten, IMO, Fondazione NPI, Francesco Novara, Università di Torino, Barbara Marziali, Movimondo ong, Erica Rizzati, CNR, Marina Sampietro, Iri management, Gigliola Tullii, Trenitalia.



## 6 Conclusioni

Questo lungo percorso ciclico di riflessione-azione sulle difficoltà di guarire un'organizzazione e su come sviluppare delle azioni di sostegno concreto al cambiamento organizzativo, attivando la motivazione del personale, ha messo in evidenza alcuni punti fondamentali:

- le patologie di un'organizzazione non si guariscono stando al suo interno, ma solo ricollegando le persone all'identità sociale dell'organizzazione, ossia al suo contribuire allo sviluppo tramite dei prodotti o dei servizi;
- gli insuccessi nel cambiamento provengono da razionalizzazioni riduzionistiche che non riconoscono la complessità di un'organizzazione e soprattutto le persone, come elemento centrale di trasformazione organizzativa;
- per cogliere la complessità è necessario collegare elementi quantitativi, oggettivi, fattuali ad elementi soggettivi, interpretativi;
- il ritmo è un elemento essenziale per collegare in modo produttivo questi elementi, unitamente alla presenza di un "proprietario del processo" che possa fare da elemento di sintesi del percorso;
- le persone hanno bisogno di movimentare la loro situazione lavorativa, partecipando al cambiamento, diversamente implodono su sé stesse e si creano forme di cinismo e distacco dal lavoro; a tal fine è essenziale aiutare le persone ad avere un atteggiamento dialogico-interattivo;
- le linee metodologiche elaborate dal progetto-intervento CNR in relazione a quanto sviluppato da Adriano Olivetti e dalla Fondazione NPI, si collocano nella corrente delle action science e dell'action research, che hanno messo in evidenza quanto l'irrazionale presente nelle organizzazioni, sia di freno al cambiamento e quindi sia necessario inglobarlo nel processo, per rendere lo stesso concreto ed efficace;
- le organizzazioni moderne sono i luoghi dove gli individui sempre più sentono l'esigenza di esprimere la propria identità ed è necessario dare spazi di sviluppo a queste tendenze, aiutando le persone a prendere in mano creativamente la trasformazione della propria realtà lavorativa, per un fine che è quello sociale dell'organizzazione: la creazione di tali condizioni è la base della motivazione lavorativa;
- per risanarsi un'organizzazione va aiutata a trasformarsi secondo le sue stesse leggi: tali leggi emergono progressivamente in processo ciclico, considerando elementi della biografia dell'organizzazione, in relazione ad elementi della biografia professionale delle persone. Questo modalità di intervenire nel cambiamento si è rivelata estremamente efficace ed è quella che B.J. Lievegoed ha chiamato "tecnica morale".

Osservando in modo retrospettivo questi 4 anni di lavoro, mi sento di affermare che, in coerenza con l'approccio proposto, anche il progetto-intervento, si è sviluppato in termini di processo ciclico, dove in un atteggiamento dialogico con la realtà esterna e fissate certe condizioni base (tempi, ritmi, responsabilità) è stato possibile dare forma concreta ad un percorso.

Questo percorso di ricerca-azione è stato fortemente e volutamente orientato dalle domande delle organizzazioni e dalla concretezza dei passi intermedi necessari ad ottenere dei risultati soddisfacenti.

Nello svolgersi del percorso, grazie all'alternanza di azione/riflessione/riorientamento è stato possibile identificare, rendere esplicite molte variabili implicite inizialmente.

È stato inoltre sperimentato direttamente, quanto il fissare una finalità condivisa possa sostenere il processo di cambiamento e trasformazione in un gruppo di lavoro.

## **Bibliografia**

- Akao, Y., *Quality Function Deployment*, Productivity Press, Cambridge, MA., 1988
- Assaggioli, R., *L'atto di volontà*, Astrolabio, Roma 1977.
- Bateson, G., *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano, 1974.
- Bekman, A., *Taking initiatives: beacons for process owners*, NPI editions, Zeist NL, 2001.
- Bekman, A., *De organisatie als gemeenschap: principes van organiseren*, Van Gorkum, Assen, NL, 2001.
- Bekman, A., *Lebendige Organisationen*, Pabst Science Publishers, Lengerich, D, 2003.
- Bekman, A., *Selfmanagement: die kunst den alltag zu bewaltingen*, Urachhaus ISBN, Stuttgart, 1999.
- Bekman, A., *Kernkwaliteiten van leidinggeven*, van Gorcum, Assen, 2004.
- Bruner, J., *La ricerca del significato*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992.
- Ceccotti, E. Consoli, F., *Sistemi Informativi e sistemi d'impresa nel Mezzogiorno: sintesi e prospettive*, Meta Edizioni, 2000.
- Ceruti, M., *Il vincolo e la possibilità*, Feltrinelli, Milano, 1986.
- Crozier, M. e Friedberg, E., *Attore sociale e sistema*, Etas Libri, Milano, 1978.
- Dolci, D., *La struttura maieutica e l'evolversi*, La Nuova Italia, Firenze, 1996.
- Drucker, P., *La società postcapitalistica*, Sperling & Kupfer, Milano, 1994.
- Drucker, P.F., *Il management, l'individuo, la società. Una guida per comprendere il mondo attuale e gli strumenti per affrontare i nuovi compiti di capi di azienda, dirigenti, professional*, Franco Angeli, 2002.
- Franceschini, F., *Quality function deployment: uno strumento concettuale per coniugare qualità e innovazione*, Il Sole 24 ore libri, Milano, 1998.
- Frigo, F., *Le buone pratiche nella formazione continua*, Isfol, 1999.
- Handy, C., *Rethinking principles*, in R. Gibson (a cura di), *Rethinking the future*, N. Brealey, Londra, 1997.
- Handy, C., *The age of unreason*, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.), 1989.
- Hauser J.R., Calusing, D., *The House of quality*, Harvard Business Review, vol.66, n.3, 1988.
- Ishikawa, K., *Che cosa è la qualità totale*, Il Sole 24 Ore libri, Milano.
- Kets de Vries, M.F.R. e Miller, P., *L'organizzazione nevrotica*, Cortina, Milano, 1992.
- Kotter, J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.), 1996.
- Lewin, K., *I conflitti sociali*, Franco Angeli, Milano, 1972.
- Lievegoed, B.C.J., *Developing organisation*, Tavistock, Londra, 1970, trad. it. *Verso nuove strutture organizzative. Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro*, Natura e Cultura, Alassio (SV), 2001.
- Lievegoed, B.C.J., *L'uomo alla soglia: crisi biografiche ed opportunità di sviluppo*, Natura e cultura, 1992.
- Lievegoed, B.C.J., *Esperienze di vita sociale nell'epoca attuale*, Ed. La Fenice, 1980.
- Locher, K. Van Der Brug, J., *Work ways: seven stars to steer by*, Hawthron Press, UK.
- Maslow, A.H., *Motivazione e personalità*, Armando, Roma, 1973.
- Mintzberg, H., *The structure of organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1979.
- Morin, H., *La conoscenza della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1989.

- Morin, H., *Biologia come ideologia*, Bollati e Boringhieri, Torino, 1993.
- Neuman J. von, *Theory of self reproducing automata*, University of Illinois Press, Urbana e Chicago, 1966.
- Novara, F., *Liberare il lavoro*, Guerino e Associati, 1998.
- Novara, F., Sarchielli, G., *Fondamenti di Psicologia del lavoro*, il Mulino, Bologna, 1996.
- Odiorne, G.S., *Strategic management of human resources: a portfolio approach*, Jossey-Bass, Londra, 1984.
- Peters, T.J. e Waterman, R.H., *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano, 1984.
- Polanyi, K., *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino, 1974.
- Polanyi, M., *La conoscenza inespresa*, Armando, Roma, 1979.
- Quaglino, G.P., *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*. Edizioni Guerini e Associati, 1999.
- Ricciardelli, C., *Adriano Olivetti: una storia, un sogno ancora da scrivere*, Franco Angeli, 2001.
- Rizziato, E., *Verso l'internazionalizzazione dei mercati*, Franco Angeli, 1995.
- Senge P.M., *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer Editori, 1992.
- Shein, E.H., *La consulenza di processo. Come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina Editore, 2001.
- Sievers, B., *Beyond the surrogate of motivation*, Organization Studies, 7, 1986.
- Steiner, R., *La filosofia della libertà*, ed. Antroposofica, Milano, 1986.
- Taylor, F W., *The principles of scientific management*, Harper & Brothers, New York, 1911.
- Wittgenstein L., *Ricerche filosofiche*, Einaudi, Torino, 1974.

### **Saggi e papers**

- Organisation as a community, Manager changing organisation, Orizontal leadership*, A. Bekman, [www.het-imo.net](http://www.het-imo.net)
- The methodology of evidential*, A. Bekman, Scientific Magazine M&O, NL, 2004
- Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche*, F.Novara, pubb. in Itinerari d'impresa, Rubettino, 2003
- Formazione Universitaria e formazione aziendale*, F.Novara, pubb. in Competenze e Formazione, Autori vari, Guerini e Associati, 2001
- Un lavoro a misura d'uomo*, F.Novara, pubb. in Un'Azienda è un'utopia? Adriano Olivetti 1945-1960, Il Mulino, Bologna, 2001
- Il soggetto come organizzazione e l'organizzazione come soggetto collettivo*, pubb. in Rivista italiana Gruppo analisi, n. 3, 2001
- I temi di rilevanza attuale nel lavoro organizzato*, F. Novara
- Integrated Marketing: a new vision* A. Jenkinson, B. Sain