

Erica Rizziato

I risultati e la metodologia di sviluppo organizzativo elaborati nel progetto

Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo

e pubblicati nel testo

Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo (di E. Rizziato, Francoangeli 2009)

- Nel 2000 è partito nell'ambito CNR-Ceris il progetto di ricerca *Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo* per identificare approcci efficaci al cambiamento
- Tipo di ricerca: ricerca-azione per affrontare la complessità delle esigenze presenti nelle organizzazioni e nelle persone
- Framework del progetto: gli input dell'Unione Europea (Consiglio di Lisbona del 2000 ed altri documenti), che richiedevano di identificare prassi efficaci di integrazione dello sviluppo organizzativo e sociale
- Partners: Ceris-CNR, Università di Torino, Università di Rotterdam, Fondazione olandese NPI (Neatherlan Pedagogic Institut), ISFOL; altri partner nazionali ed internazionali sono man mano stati coinvolti in fasi specifiche del progetto

Il progetto ha previsto 4 fasi principali

- 1- riflessione sui principali problemi degli interventi maggiormente utilizzati per il cambiamento organizzativo ed identificazione di best practices europee (maggio 2000-febbraio 2001)
- 2- analisi delle best practices (principalmente l'esperienza di Adriano Olivetti in Italia e di B.C.J. Lievegoed in Olanda) (marzo 2001-settembre 2001)
- 3- elaborazione di un nuovo approccio metodologico e proposta per una fase sperimentale ad un gruppo di esperti e responsabili di organizzazioni italiane (ottobre 2001-dicembre 2001)
- 4- sperimentazione dell'approccio con un gruppo di esperti e definizione finale di una metodologia di supporto allo sviluppo organizzativo attraverso le persone (gennaio 2002- gennaio 2005)

Dopo il progetto

- Nel febbraio 2005 il gruppo di sperimentazione dell'approccio ha fondato l'Associazione Motiva per esplorare altre possibilità di applicazione e rielaborazione della metodologia, in collaborazione con il CNR-Ceris
- L'associazione ha lavorato fino al novembre 2010 in progetti di sviluppo organizzativo, locale e di formazione

Principali criticità ed ostacoli alla creazione di situazioni motivanti per lo sviluppo organizzativo

- Si applicano riduzioni razionalistiche della realtà organizzativa
- Si cercano soluzioni tecniche rimuovendo la biografia dell'organizzazione
- I responsabili dell'organizzazione non riescono ad essere elemento di sintesi della complessità organizzativa, spesso lavorano in logiche di management (gerarchia e sistemi) senza integrare logiche di leadership (persone e cultura) perdendo il legame con le realtà fondanti dell'organizzazione (clienti personale)
- Si lavora su domande astratte, non ben definite all'inizio: il cambiamento non risponde ad effettive esigenze del cliente ma ad ottimizzazioni e/o razionalizzazioni interne
- Chi deve concretizzare il cambiamento trasformando i processi e comportamenti lavorativi non è stato coinvolto nella progettazione del cambiamento
- Non è chiaro CHI condurrà il processo dall'inizio alla fine
- Interventi frammentari non armonici ad una strategia globale di sviluppo di lungo termine, creando conflittualità interne tra settori
- La consulenza propone soluzioni ma non accompagna il cambiamento
- Gli interventi formativi e molti sulle competenze non sono connessi ai processi reali ed alla strategia di sviluppo
- Interventi promossi attivando forme di interattività non hanno avuto la forza di trasformare strutture rigide che si sono poste come freno al cambiamento

Visione dell'uomo e dell'organizzazione alla base

- **Homo aeconomicus:** interessato al massimo vantaggio con il minimo sforzo
- **Approcci sul comportamento organizzativo e le human resource:** si concentrano sull'individuo e vedono l'organizzazione come un contesto dato
- **Teorie sull'organizzazione:** focalizzate sul progettare funzioni e processi interni senza considerare le caratteristiche della natura umana in campo organizzativo

Elementi chiave della motivazione lavorativa

- Percepire l'utilità sociale del proprio lavoro
- Poter dare un contributo personale al miglioramento dei processi di lavoro

Visione dell'uomo e dell'organizzazione che favorisce ciò

Individuo ed organizzazione come realtà co-creantesi (teoria della complessità, psicologia sociale, costruttivismo sociale, teorie evolutive)

Best practices identificate a livello europeo

Esperienza di Adriano Olivetti e di B.C.J. Lievegoed

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? Adriano Olivetti

L'organizzazione è una comunità in cui le persone vivono la loro esistenza oppure costituisce solo un mezzo per ottenere un fine? Adriaan Bekman (prosecutore del pensiero di Livegoed)

Riflessione metodologica sull'esperienza di Adriano Olivetti

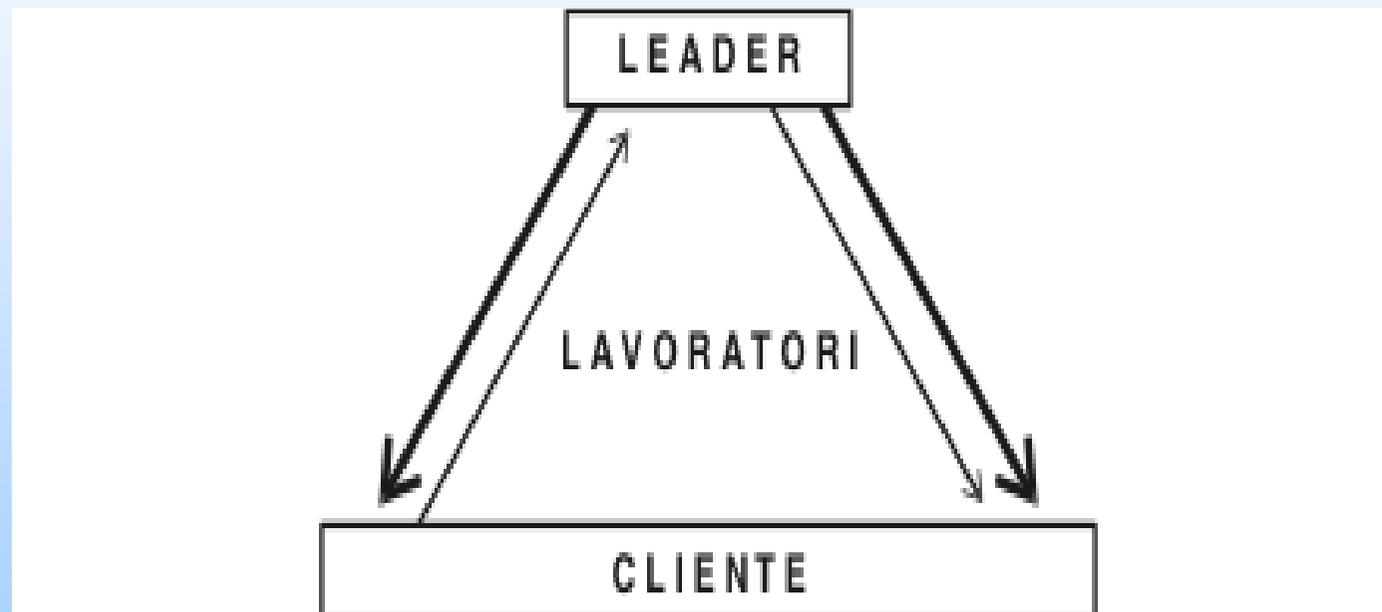
- finalità ed obiettivi dell'impresa (*prodotti utili, sviluppo del personale, investimento in innovazione, radicamento nel territorio, servizi sociali, prevenzione immigrazione disordinata, cultura multinazionale*)
- principi e metodi di conoscenza delle situazioni e dei problemi organizzativi (*integrazione di diverse culture professionali e posizioni aziendali, accertamento dei fatti e conoscenza delle interpretazioni*)
- progettazione ed attuazione del cambiamento (*gruppi con competenze multidisciplinari, anche il sindacato, psicologi e sociologi, introduzione del nuovo in modo sperimentale, lo sviluppo si spingeva verso la creazione di un'unità lavorativa accorpando le responsabilità prima separate tra singole funzioni*)
- sviluppo del personale (*attenzione a non riprodurre le classi sociali esterne, investimento in formazione per lo sviluppo delle carriere verticale e trasversale, conoscenza della persona, delle sue esperienze ed aspirazioni, selezione in base a criteri di autonomia di giudizio e lealtà*)-costituzione del Centro Riqualficazione operai)

L'approccio allo sviluppo organizzativo di B.C.J.Lievegoed

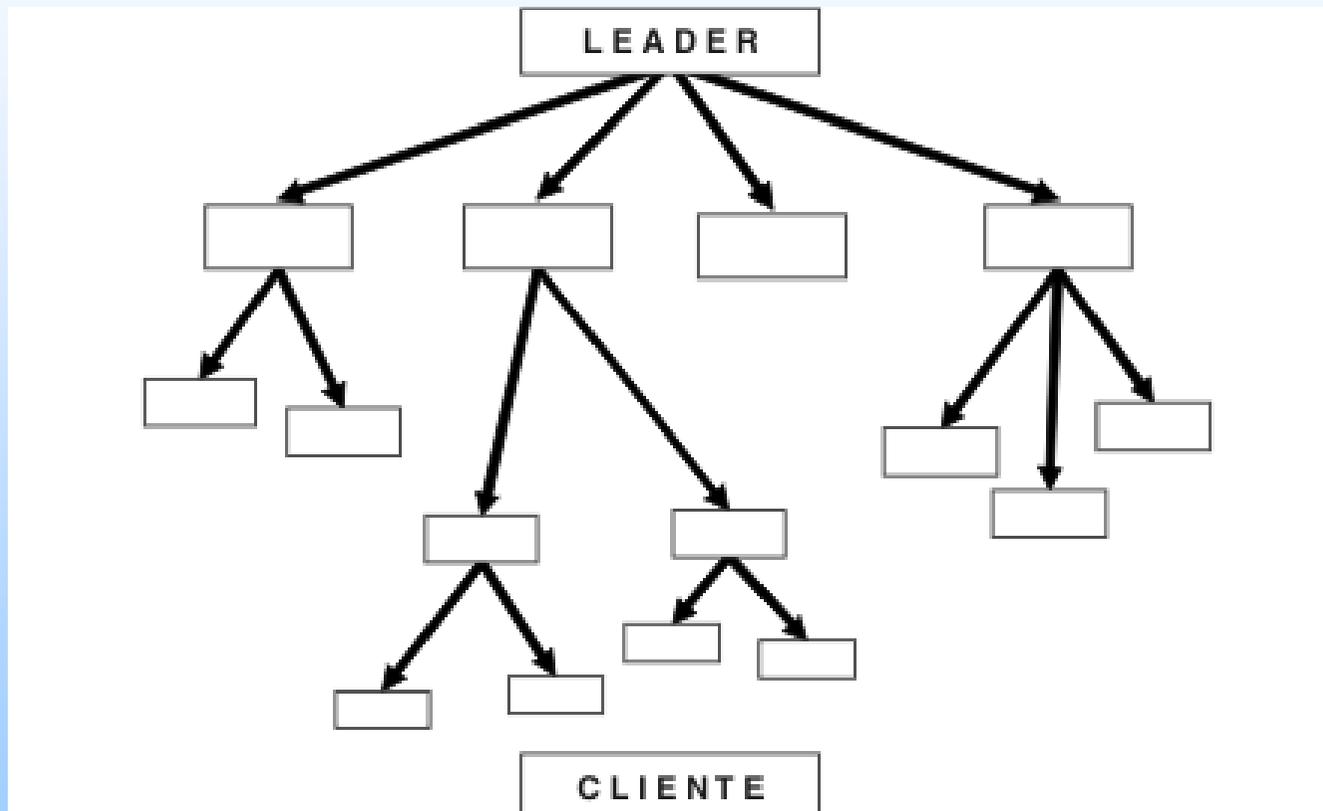
Si caratterizza per la visione evolutiva in fasi

- dell'organizzazione
- dell'individuo

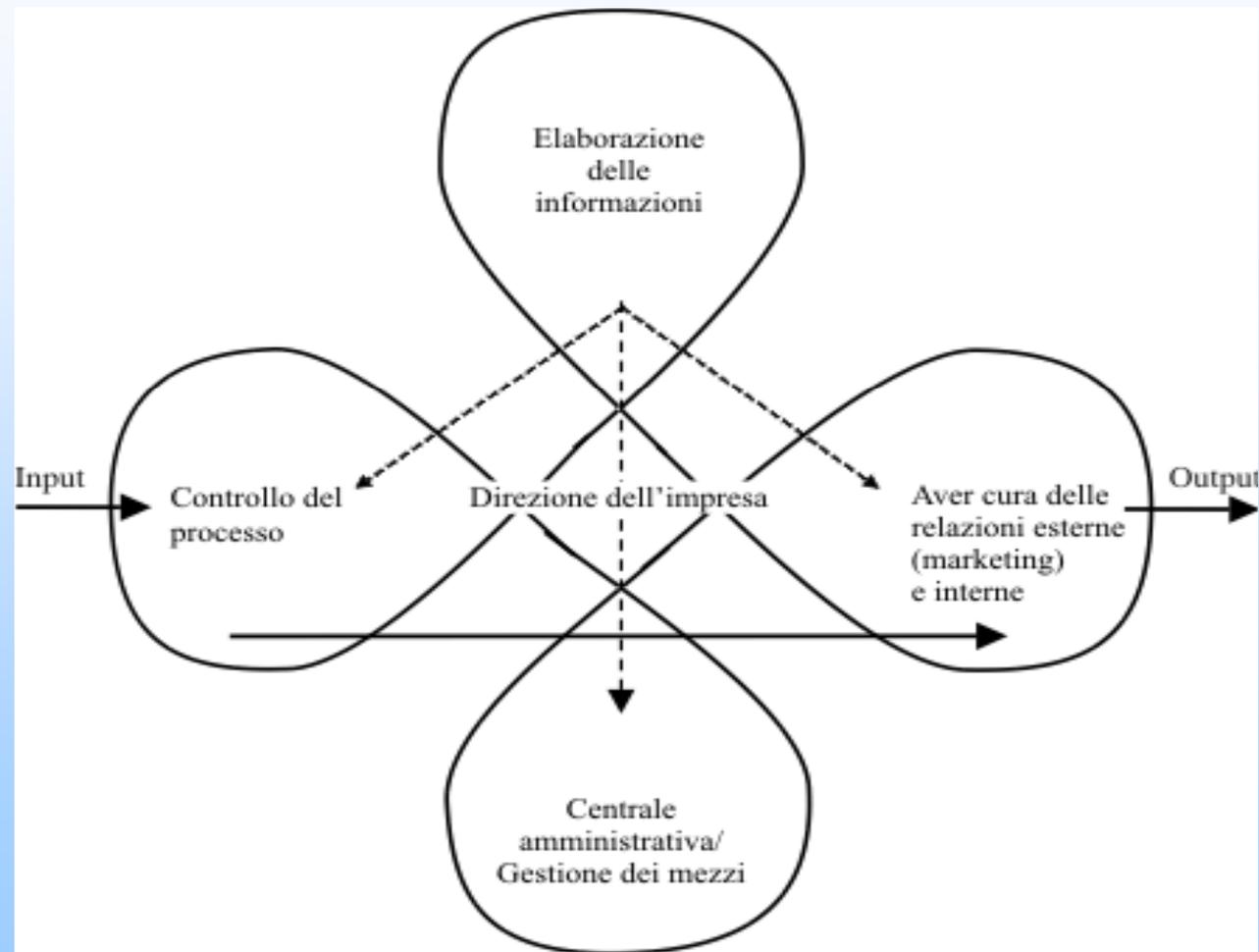
La fase pionieristica dell'organizzazione



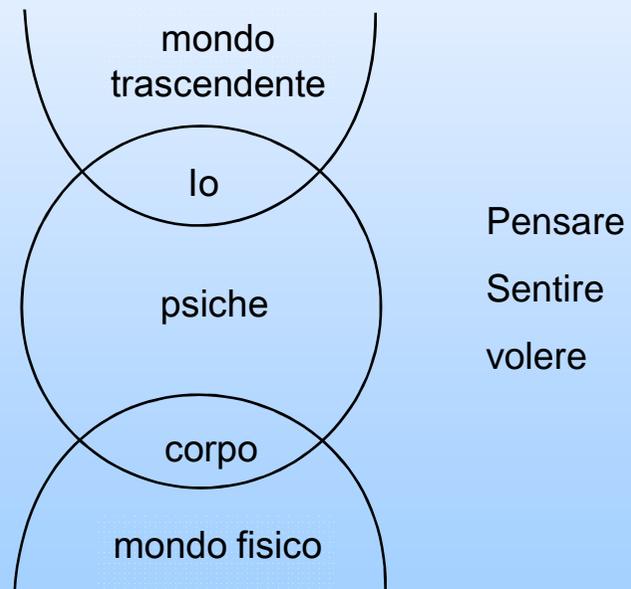
La fase di differenziazione dell'organizzazione



La fase di integrazione dell'organizzazione

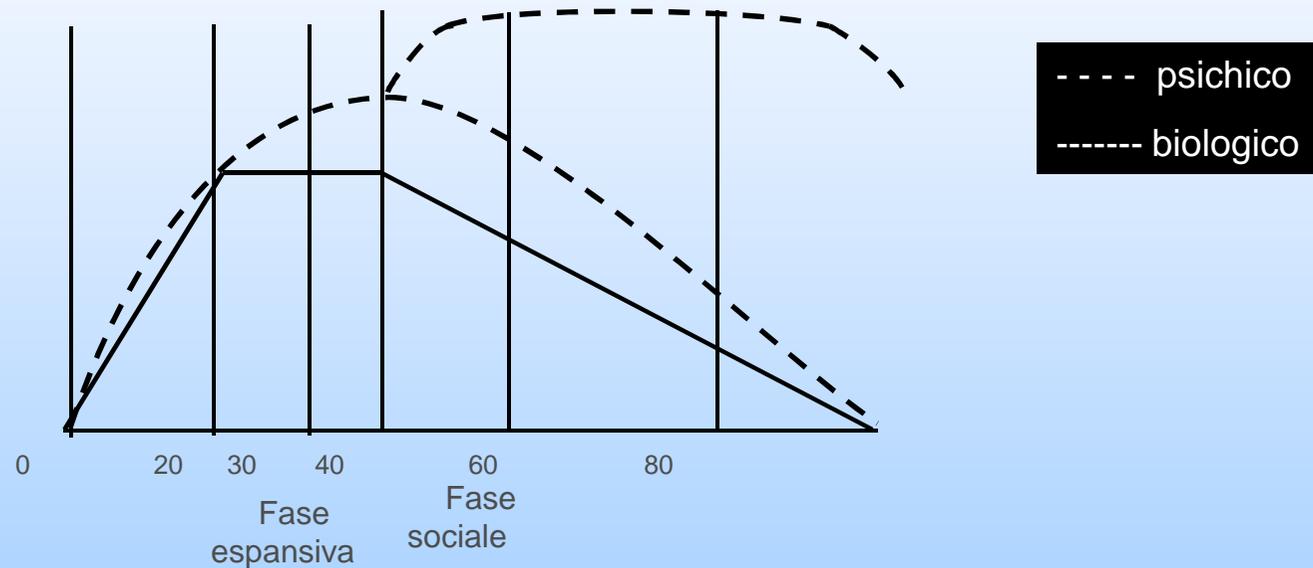


L'immagine evolutiva dell'uomo per Lievegoed



Le fasi dello sviluppo biologico e

psichico: le scelte di vita determinate dall'interagire del piano individuale, psichico e biologico delineano la biografia individuale, considerata la più umana delle opere d'arte



E' responsabilità del management e delle politiche del personale creare opportunità di continuazione dello sviluppo psichico

L'approccio elaborato dal progetto

Principali riferimenti teorico-metodologici:

- psicologia sociale di Hosking e Morley: individuo ed organizzazione come realtà co-creantesi
- teoria della complessità di Morain
- costruttivismo sociale e apprendimento adulto
- teoria del caos
- teorie evolutive dell'uomo e dell'organizzazione di Lievegoed
- lean, learning e living organisation
- consulenza di processo di Schein
- creazione di comunità (Olivetti e Lievegoed)
- ricerca-azione

Concetti e definizioni di riferimento

Processo del cliente

Processi orizzontali

Proprietari di processo

Capacità sociali

Creazione di comunità di responsabili

Processo antropocentrico di sviluppo

Organizzazione integrata

I livelli di relazione dell'individuo con la realtà

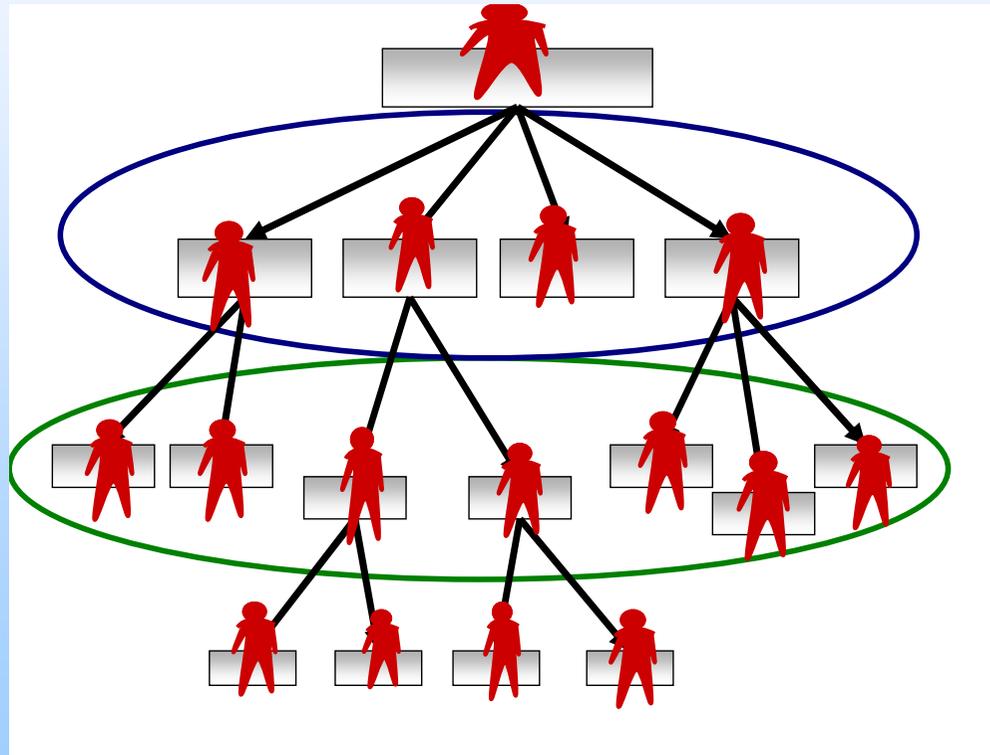


Le capacità sociali aiutano a riconoscere i vari livelli ed a rapportarsi alla realtà con maggior consapevolezza

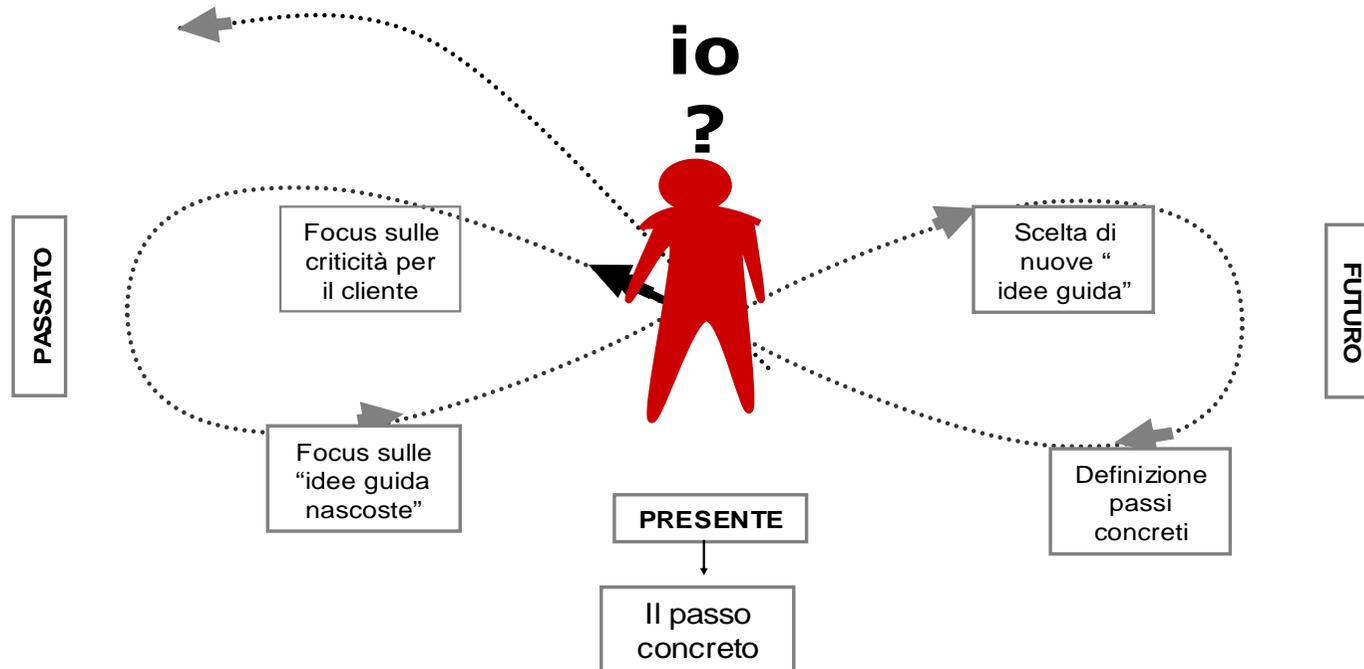
Lo sviluppo di capacità sociali: modalità relazionali, di pensiero e di azione che permettono di sviluppare forme di interazione più consapevoli e costruttive rispetto all'usuale spontaneismo comportamentale

- Capacità di osservare il livello fattuale/azioni e di lavorare con le domande
- Capacità di ascolto attivo
- Capacità di collegare le domande di cambiamento a processi di sviluppo sperimentali
- Capacità di identificare e definire i principi guida dei processi e dei comportamenti
- Capacità di collegamento tra biografia individuale e biografia dell'organizzazione
- Capacità di dare suggerimenti e feedback
- Capacità di descrivere per immagini
- Capacità di caratterizzare
- Capacità di leadership orizzontale

Dalla fase della diversificazione dell'organizzazione alla creazione della comunità orizzontale dei responsabili



Il processo di sviluppo e l'infrastruttura del cambiamento: *modalità di trasformazione dei processi di lavoro tramite il collegamento del piano delle idee al piano fattuale in modo sperimentale*

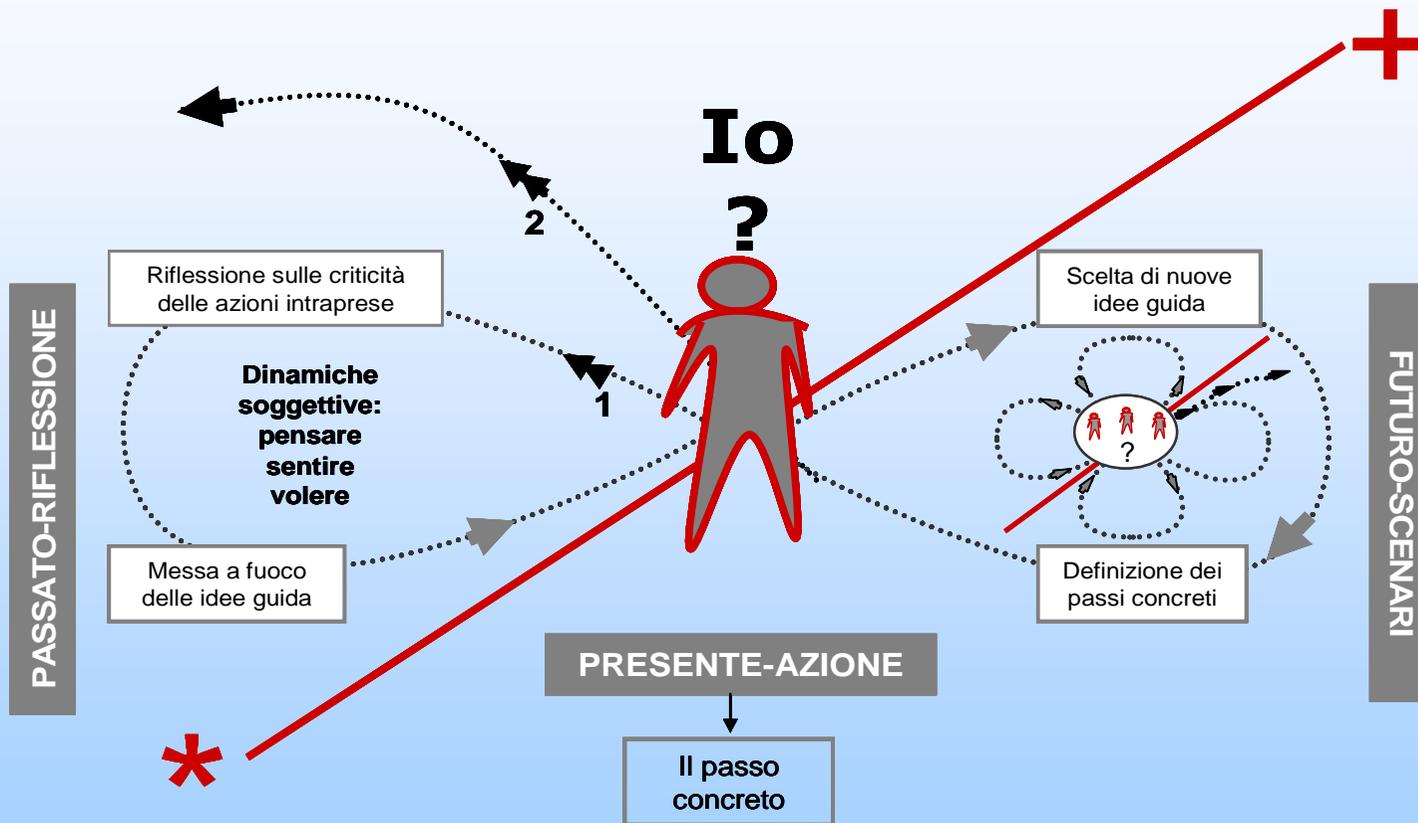


L'organizzazione integrata (elemento sociale in quello tecnico-organizzativo): verso un'organizzazione "adulta" che permette lo sviluppo della coscienza individuale

Sviluppo a tre livelli: cliente, personale, fatturato



Il collegamento tra sviluppo individuale e sviluppo organizzativo: la creazione di comunità



Caratteristiche di sintesi dell'approccio proposto:

- investigativo
- sperimentale
- biografico
- ritmico
- antropocentrico
- inclusivo
- generativo del nuovo

LA FORMAZIONE SVILUPPO

Erica Rizziato

**La formazione-sviluppo
per il cambiamento sostenibile
organizzativo e locale**

La formazione-sviluppo

- **Modalità formativa adatta a creare capacità di guida e gestione di processi di sviluppo organizzativo e/o locale**
- **Elaborata a partire dai risultati del progetto di ricerca-azione del CNR-Ceris *Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo* che ha proposto un approccio innovativo al cambiamento e da una riflessione sulle principali criticità del processo formativo**

Formazione-sviluppo: presupposti/criticita'

- **Identità dell'organizzazione data dal suo core business (prodotto/servizio), quindi dal cliente/utente e dall'identità delle persone: co-creazione individuo-organizzazione**
- **Lo sviluppo efficace collega sviluppo individuale ed organizzativo agendo su tre elementi chiave dell'organizzazione: cliente, lavoratori, capitale**
- **Management come elemento di sostegno e sintesi del cambiamento**
- **Esplorazione della domanda di cambiamento con l'ottica del cliente/utente per renderne chiaro il valore aggiunto (lean)**
- **Coinvolgimento delle persone e responsabilità dei processi di cambiamento per creare motivazione e nuove capacità (learning)**
- **Il cambiamento è un processo sperimentale non lineare ma ciclico, che alterna azione e riflessione creando mano a mano nuove costellazioni di persone e quindi forme organizzative (living)**

Principali elementi teorici e approcci alla base della formazione -sviluppo

- teoria della complessità
- psicologia sociale
- costruttivismo sociale e sense making
- teorie evolutive dell'uomo e dell'organizzazione
- andragogia e apprendimento adulto
- capitalismo comunitario di Adriano Olivetti
- action research
- consulenza di processo
- Lean, learning e living organization

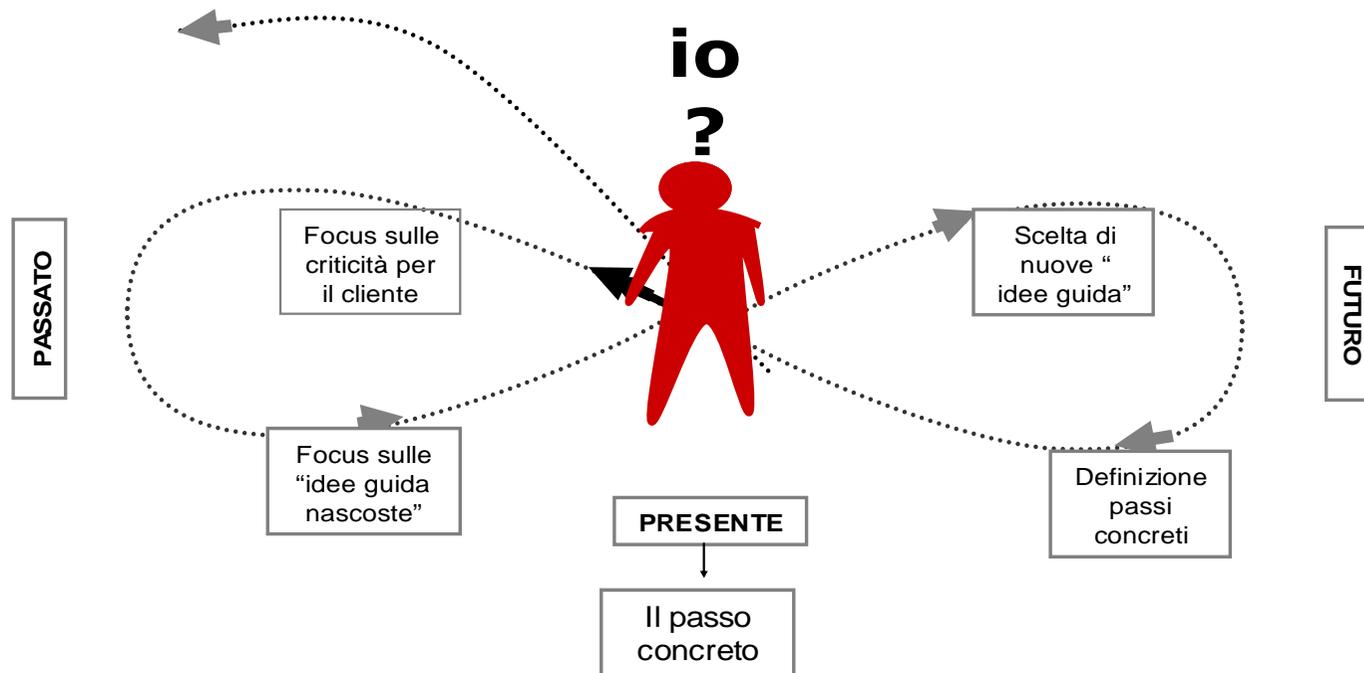
La formazione-sviluppo si basa su alcuni elementi chiave:

- differenza tra processo di lavoro e processo di sviluppo
- ritmo tra riflessione-prospezione-azione con il processo di sviluppo (organizzativo ed individuale)
- i processi avviati tendono alla organizzazione integrata: si crea una comunità orizzontale di responsabili che lavorerà in parallelo, con ritmo più lento ad una comunità di proprietari di processo (sviluppatori)
- il lavoro con i processi di sviluppo si situa in un percorso ciclico articolato in macrofase esplorativa, macrofase di rinnovamento e trasversalmente si snoda il percorso di apprendimento
- il percorso di apprendimento porta alla generazione di specifiche capacità sociali lavorando su maggiori forme di consapevolezza

Processo di lavoro



Processo di sviluppo organizzativo: *modalità di trasformazione dei processi di lavoro tramite il collegamento del piano delle idee al piano fattuale in modo sperimentale*

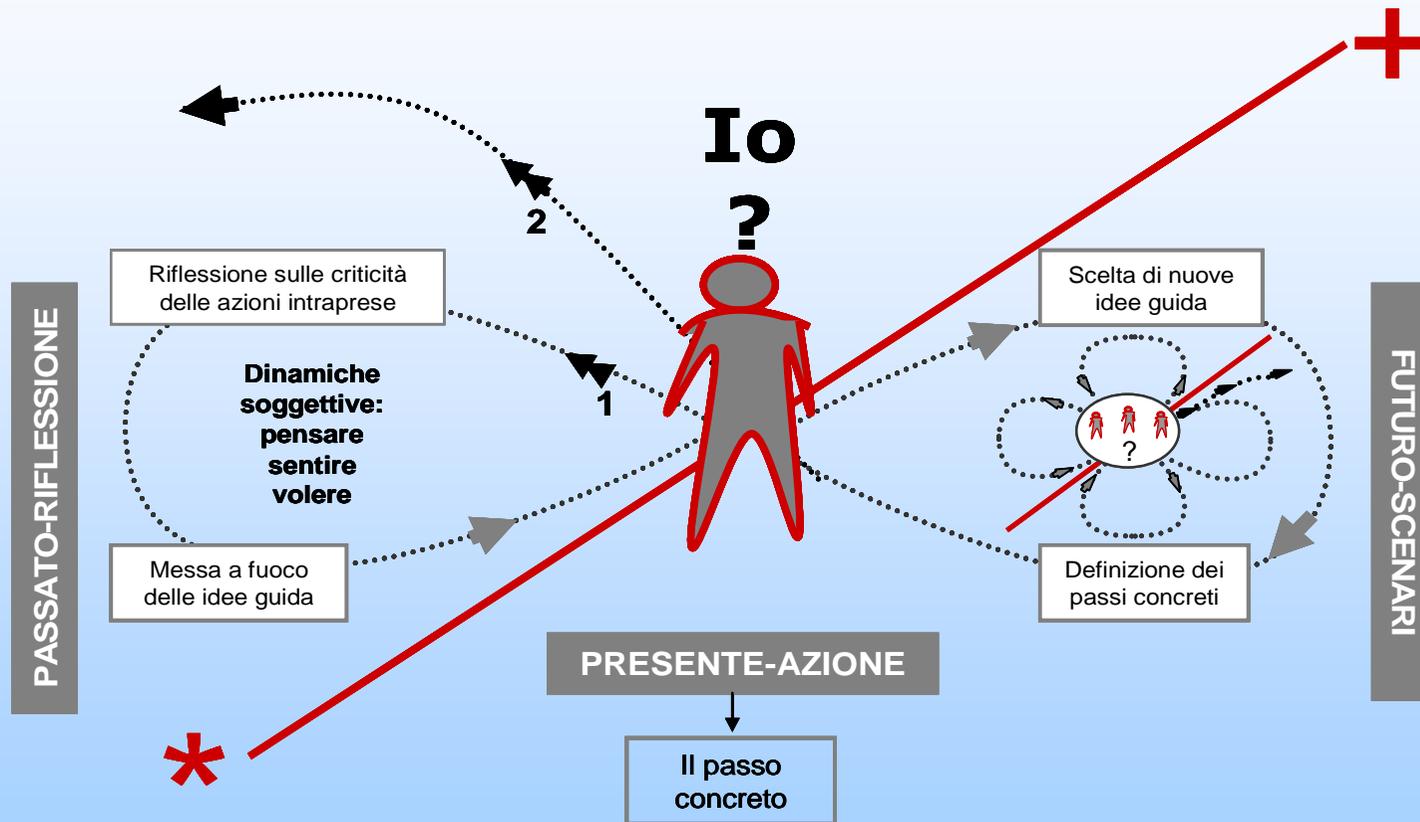


L'organizzazione integrata (elemento sociale in quello tecnico-organizzativo): verso un'organizzazione "adulta"

Sviluppo a tre livelli: cliente, personale, fatturato



Processo di sviluppo individuale con il coaching biografico-professionale (CBP)



Il ritmo della formazione -sviluppo

++++()***()++++()***

Aula(rifle/pros)

azione

CBP

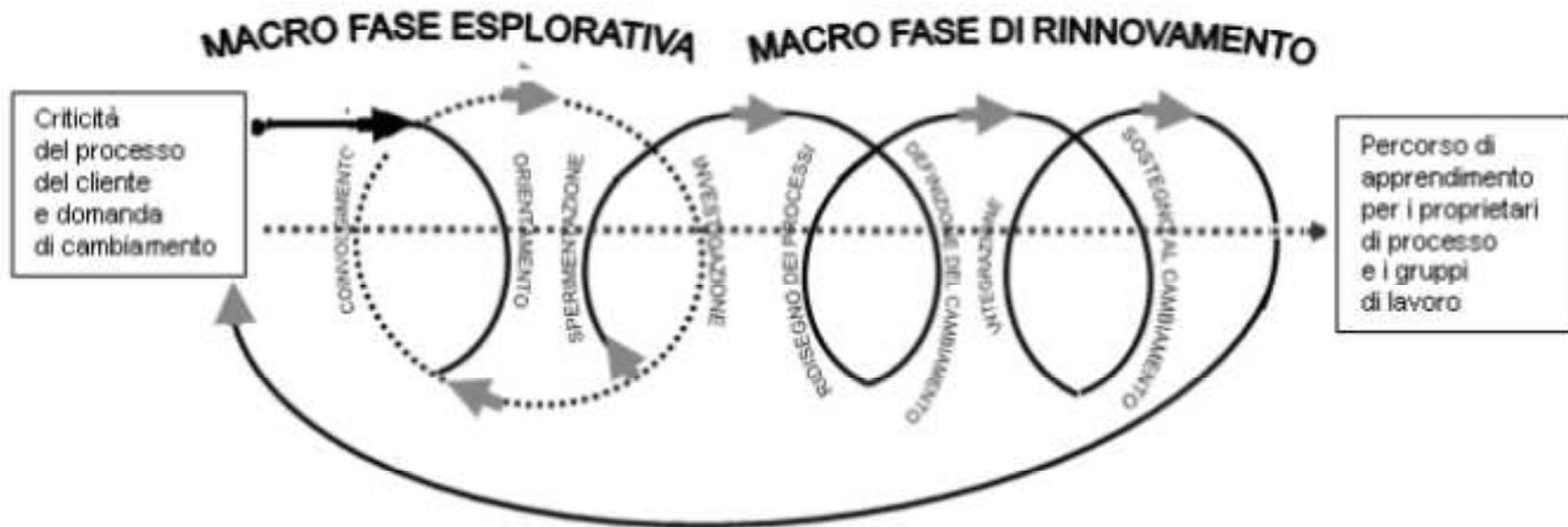
azione

Aula (rifle/pros)

azione

CBP

Il ciclo della formazione-sviluppo



IL percorso di apprendimento porta allo sviluppo delle capacità sociali :modalità relazionali, di pensiero e di azione che permettono forme di interazione più consapevoli e costruttive rispetto all'usuale spontaneismo comportamentale

- Capacità di osservare il livello fattuale/azioni e di lavorare con le domande
- Capacità di ascolto attivo
- Capacità di collegare le domande di cambiamento a processi di sviluppo sperimentali
- Capacità di identificare e definire i principi guida dei processi e dei comportamenti
- Capacità di collegamento tra biografia individuale e biografia dell'organizzazione
- Capacità di non giudicare ma dare suggerimenti e feedback
- Capacità di descrivere per immagini
- Capacità di caratterizzare

Lo sviluppo congiunto di tali capacità porta alla importante

Capacità di leadership orizzontale

Caratteristiche di sintesi della formazione-sviluppo

- investigativa
- sperimentale
- biografica
- ritmica
- antropocentrica
- inclusiva
- generativa del nuovo