

Recensione su: Rizziato E. (2010), *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro*, Franco Angeli, Milano; pp. 313; Euro 26,00.

Autore: Gianluca Cepollaro

Pubblicata su: "Educazione Sentimentale", rivista di psicosocioanalisi diretta da Giuseppe Varchetta



Viviamo un tempo in cui il cambiamento è riconosciuto come una condizione costitutiva della vita organizzativa. Contemporaneamente analizzando la precarietà e la provvisorietà delle forme del lavoro organizzato sperimentiamo una forte crisi della pensabilità del cambiamento stesso. All'interno di questa ambiguità la lettura del testo *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro* di Erika Rizziato può essere un'occasione per riprendere la riflessione sullo sviluppo organizzativo che, almeno negli approcci più evoluti, ha il suo riferimento principale proprio nel rendere pensabile la possibilità del cambiamento nella direzione di un'emancipazione degli individui e delle organizzazioni. Il libro racconta l'esperienza del progetto "*Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo*" svolto dal CNR-Ceris (Istituto di ricerca per l'impresa e lo

sviluppo) che si propone l'obiettivo ambizioso di elaborare una via europea allo sviluppo organizzativo. Ambizioso innanzitutto perché il suo tema centrale, quello dello sviluppo organizzativo appunto, appare oggi sostanzialmente rimosso dall'agenda del management che, persi riferimenti certi e stabili, sembra voler preoccuparsi soprattutto di far fronte alle condizioni strutturali di incertezza unicamente attraverso una logica gestionale di breve periodo. Eppure si avverte, oltre ogni retorica, il bisogno urgente di rendere le persone e le organizzazioni capaci di rispondere alle continue sollecitazioni dei contesti soprattutto attraverso nuove capacità di pensare il futuro.

Il progetto narrato nel libro è essenzialmente articolato in tre fasi. La prima, preliminare, è un'analisi di scenario sulle condizioni che facilitano od ostacolano i programmi di cambiamento organizzativo, ponendo particolare attenzione alle cause che generano il fallimento di molti interventi di sviluppo. La seconda consiste in un'analisi comparativa di due esperienze concrete ossia quella industriale di Adriano Olivetti, ampiamente trattata dalla letteratura,¹ e quella meno nota nel nostro paese ma altrettanto interessante della Fondazione NPI (Nederland Pedagogic Institute) ispirata dallo psichiatra Bernard Lievegoed. La terza, infine, prevede l'elaborazione di un approccio metodologico che al termine di una sperimentazione, i cui esiti sono attualmente in corso di elaborazione e pubblicazione, porterà ad una proposta metodologica di formazione-sviluppo.

Alla base del fallimento di molti interventi di sviluppo organizzativo vi è la teorizzazione dell'indipendenza tra individuo e organizzazione dalla quale si genera la separatezza tra le

¹ Per tutti si veda Novara F., Rozzi R., Garruccio R. (2005), *Uomini e lavoro all'Olivetti*, Paravia Bruno Mondadori, Milano.

azioni di sostegno ed i processi lavorativi (pp.70-71). Gli interventi consulenziali e formativi progettati e gestiti in modo distante dal contesto professionale, quando sono essenzialmente concepiti come dispositivi attraverso i quali deve avvenire la trasmissione di competenze, si prestano ad essere inefficaci. La formazione e la consulenza quando sono ritenute essere semplici fornitrici di conoscenza generano forti resistenze nelle persone e nelle comunità di lavoro. Francesco Novara ricorda, in uno dei suoi contributi al progetto raccolti nella pubblicazione (pp.46-49), che le soluzioni “pre-fabbricate”, asettiche, decontestualizzate, generalizzate, trasferite da consulenti “all over the world”, essendo lontane dai processi lavorativi si mostrano incapaci di generare nuovi orizzonti progettuali e si rivelano dedite al mantenimento degli equilibri già esistenti. Il fallimento di molti interventi di sviluppo organizzativo, piegati ad un modello organizzativo centrato sulla linearità della sequenza “comando-esecuzione-controllo”, si origina proprio dalla mancata considerazione delle relazioni tra i soggetti-al-lavoro costantemente impegnati nella sfida di costruire senso e significato dell’esperienza.

L’esperienza italiana di Olivetti e quella olandese di Lievegoed sono analizzate come casi esemplari e concreti per tracciare una via europea alla gestione del cambiamento organizzativo. Una via che cerca di superare nello stesso tempo sia gli approcci di matrice anglosassone, centrati su un’idea iperliberista di “successo” che di fatto ha prosciugato il valore delle relazioni nella creazione del senso del lavoro, sia quelli di matrice giapponese, centrati invece su un’idea di comunità implicita e di senso di appartenenza molto distante dalla cultura europea. Ad accomunare le due esperienze è, da un lato, il rigore dei presupposti teorici e metodologici delle pratiche di intervento e, dall’altro, l’approccio situato e locale che riconosce i problemi come unici ed emergenti in situazioni specifiche e pertanto refrattari ad essere trattati attraverso approcci universalistici. L’importazione acritica di modelli gestionali di matrice anglosassone o giapponese ha generato una serie di trasposizioni fredde, semplici tentativi di emulazione tra l’altro in un tempo in cui quegli stessi modelli hanno registrato la crisi del “managerialismo” ossia di quelle forme direzionali centrate su razionalità e linearità. Quelle applicazioni adottate in modo acritico sulla spinta del fascino delle retoriche del “successo” e del “miglioramento continuo” (si pensi alla sterminata produzione della letteratura manageriale in questi due campi) si sovrappongono alla pratica quotidiana senza integrarsi nella cultura dell’impresa. Sono azioni che per questo si candidano ad essere inefficaci e soprattutto ad essere vissute ora come una inutile burocratizzazione dei processi, ora come prassi estranee alla cultura aziendale.

Dal confronto tra le esperienze esemplari è possibile tracciare una nuova strada per lo sviluppo organizzativo che, superando i modelli tradizionali, si propone di rispondere innanzitutto alla necessità di “cambiare il modo di cambiare” (p.133). Una strada che si caratterizza per l’idea di concepire il cambiamento come apprendimento condiviso e come costruzione sociale in una cornice evolutiva del rapporto tra soggetto e organizzazione. Il cambiamento emerge in una comunità lavorativa sempre a servizio di una comunità, all’interno di un processo ricorsivo in cui lo sviluppo individuale ha il suo valore nel legame con lo sviluppo organizzativo e con un più ampio sviluppo sociale e civile. È necessario, quindi, operare in una logica sperimentale di promozione del cambiamento, tipico della ricerca-azione, che parte da un’esperienza locale per estendersi a contesti più ampi. L’orientamento pratico e situato della ricerca-azione, che mira alla produzione di conoscenza specifica per determinati contesti al fine di sostenerne l’evoluzione, è particolarmente adatto alle pratiche di sviluppo organizzativo che dovrebbero sempre partire dall’investigazione, proporre nuove idee da sperimentare in contesti delimitati, promuovere la riflessione sui risultati ed estendere gli eventuali esiti positivi nei processi organizzativi (pp. 132-137).

Dal confronto tra coloro che hanno sperimentato sul campo approcci di intervento ispirati anche dalle esperienze di Olivetti e Lievegoed si percepisce un comune modo di intendere il lavoro umano come elemento integrale ed integrante della persona nella società. Le organizzazioni in questa visione sono innanzitutto i luoghi dove, mentre si costruiscono possibilità di espressione per i singoli, si cerca, il raggiungimento di finalità economiche e sociali. Esse, perciò, dovrebbero essere pensate come tese a fornire beni e servizi socialmente utili entro i vincoli dell'efficienza economica: luoghi in cui le persone danno senso alla propria attività sentendosi partecipi di un più ampio processo di crescita organizzativa e sociale.

La proposta metodologica che si delinea nel testo raccoglie i contributi della psicologia sociale, della teoria della complessità, delle teorie evolutive e trova molti punti in comune con la teoria psicosocioanalitica italiana che negli scorsi decenni si è fortemente impegnata nella definizione di una prospettiva clinica allo sviluppo organizzativo “nella quale sono compresenti una teoria dell'individuo e una teoria del sociale negli aspetti distintivi e indissolubili del lavorare e dell'amare”². L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo organizzativo si configura, per dirla con le parole di Luigi Pagliarani, come una proposta per “l'individuo nella polis”, che nel lavoro trova una possibilità di comunione tra mondo interno e mondo esterno attraverso l'istituzione di un legame tra passato, presente e futuro³. È proprio nel recupero della volontà di riprogettare il futuro, mentre ci si sottrae all'ideologia dell'efficienza immediata e pratica, che lo sviluppo organizzativo può trovare il suo senso e la sua etica nel mettere le persone e le comunità in una posizione attiva e responsabile nella creazione del proprio mondo.

² Forti D., Varchetta G. (2001), *L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo organizzativo*, Franco Angeli, Milano; p.173.

³ Pagliarani L. (1975), “Il lavoro come momento di connessione tra mondo interno e mondo esterno attraverso la mediazione del principio di realtà”, in Forti D., Varchetta G. (2001), cit., pp. 209-239.