



# **Etica dello sviluppo organizzativo: nuove competenze per un agire responsabile**

**ELSE:**

un rete come laboratorio

**MESO:**

un movimento come comunità che trasforma

**20 marzo 2013**



# **Etica dello sviluppo organizzativo: nuove competenze per un agire responsabile**

## **Spunti Metodologici**

**Erica Rizziato**  
**20 marzo 2013**

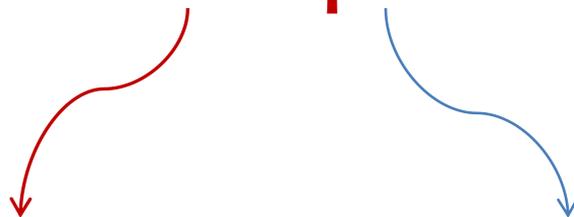


Etica Lavoro Sviluppo Economia

Rete di ricerca azione per la  
Responsabilità Sociale delle Organizzazioni...  
Un **ALTRO** modo di pensare e agire  
l'etica dello sviluppo



## Nel 2000 il Ceris CNR avvia un progetto di ricerca-azione per:



analizzare le **criticità** degli  
approcci al cambiamento  
comunemente utilizzati

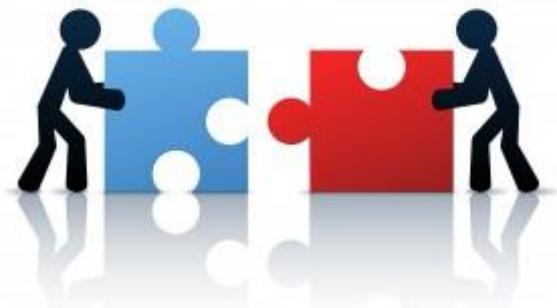
identificare degli  
**elementi** metodologici  
**innovativi**

Necessità  
di agire sulla **demotivazione** a  
trasformare i comportamenti  
lavorativi



## La demotivazione deriva prevalentemente da due tipi di approcci:

- ✓ Focalizzati sui **processi**
- ✓ Focalizzati sulle **relazioni**



L'action research per sviluppo organizzativo cercava pratiche di collegamento tra questi due elementi



## Elementi chiave della motivazione lavorativa

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





Etica Lavoro Sviluppo Economia

Rete di ricerca azione per la  
Responsabilità Sociale delle Organizzazioni...  
Un **ALTRO** modo di pensare e agire  
l'etica dello sviluppo



Visione dell'uomo e dell'organizzazione che permettono  
di creare condizioni motivanti

Cocreazione  
Teorie Evolutive

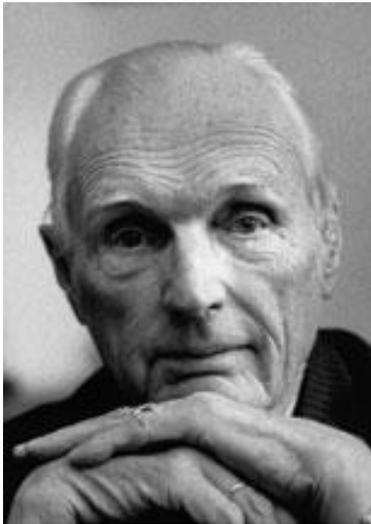
Psicologia Sociale Complessità

Action Research

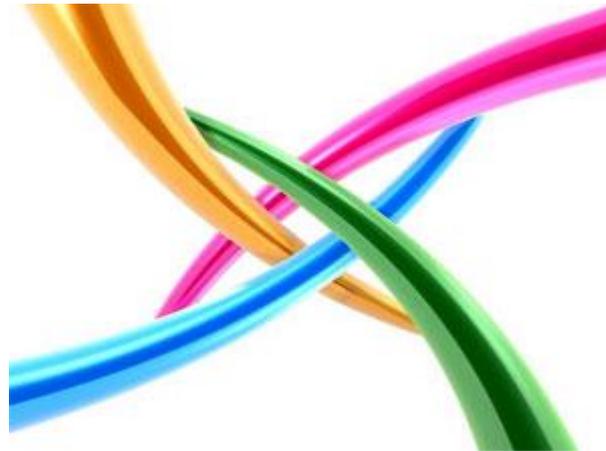
Costruttivismo Sociale



## Best practices identificate a livello europeo:



**B.C.J. Lievegoed**



**Adriano Olivetti**



## Caratteristiche dell'approccio olivettiano

### Impostazione d'impresa (Adriano Olivetti):

- ✓ identità d'impresa data dal prodotto
- ✓ centralità della persona (selezione, gestione)
- ✓ sviluppo armonico tra prodotto, persone, territorio
- ✓ scienze umane a supporto dell'organizzazione

### Metodologie (Novara Francesco Novara) :

- ✓ sperimentaltà
- ✓ complessità ordinata dal prodotto
- ✓ osservazione partecipata affinché lo sviluppo avvenisse in modo armonico (fatti e interpretazioni)



Etica Lavoro Sviluppo Economia

Rete di ricerca azione per la  
Responsabilità Sociale delle Organizzazioni...  
Un **ALTRO** modo di pensare e agire  
l'etica dello sviluppo

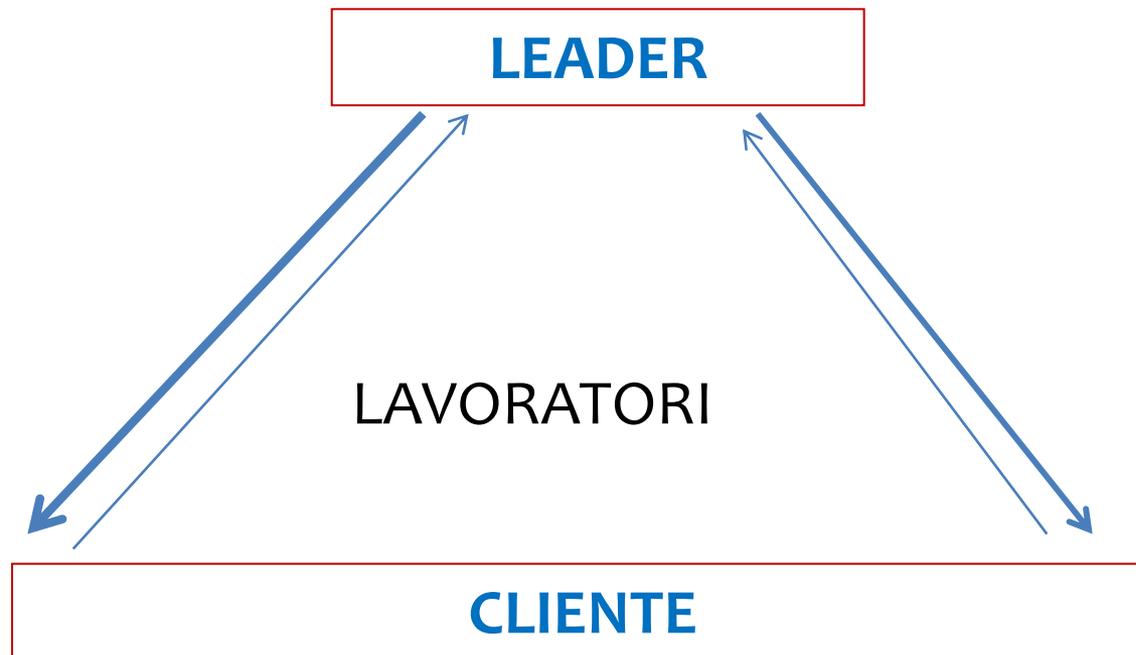


## Caratteristiche dell'approccio di Lievegoed e dei successivi sviluppi con Bekman

- ✓ Ottica evolutiva dell'organizzazione in tre fasi
- ✓ Ottica evolutiva delle persone in relazione alle fasi dell'organizzazione
- ✓ Sviluppo di una leadership orizzontale

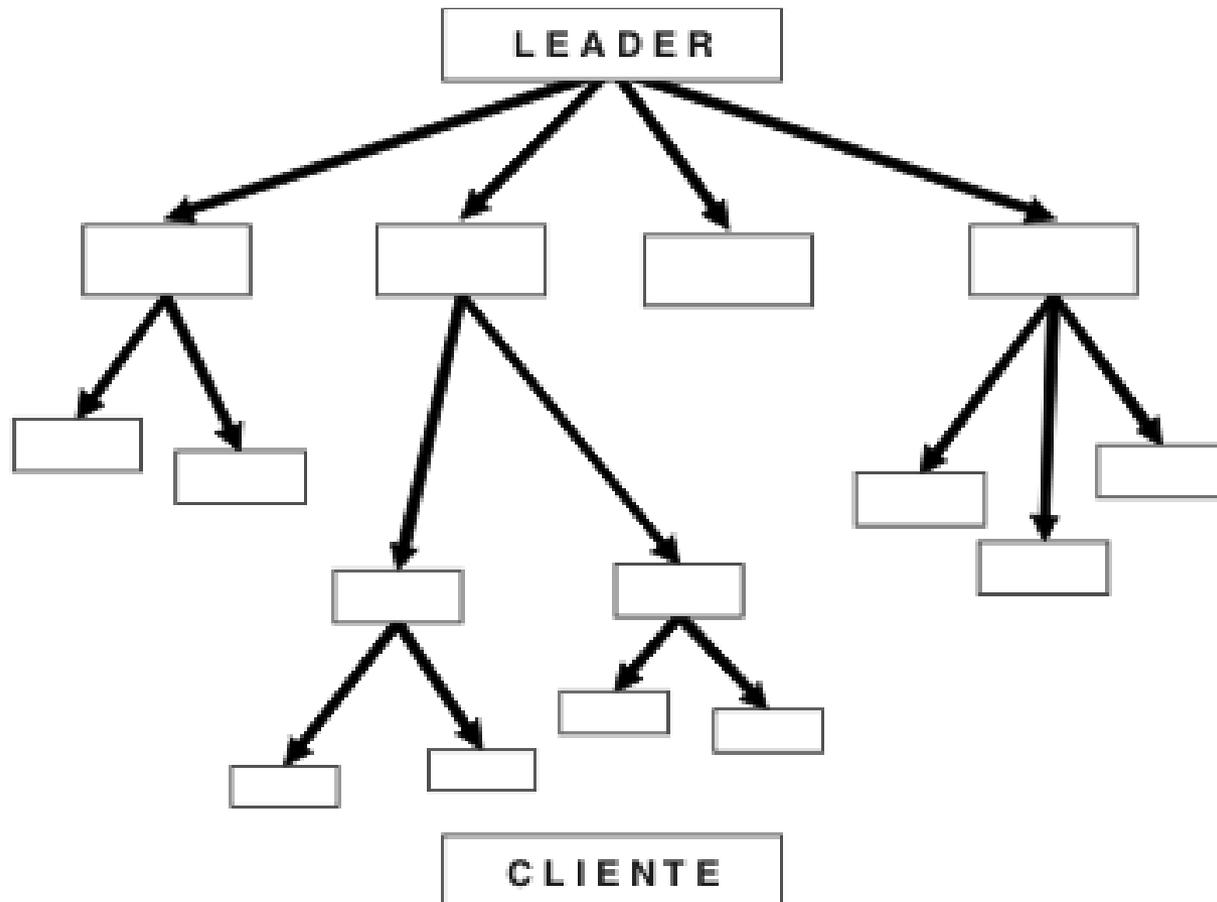


## 1 fase: la fase pioneristica





## 2 fase: la fase di differenziazione dell'organizzazione



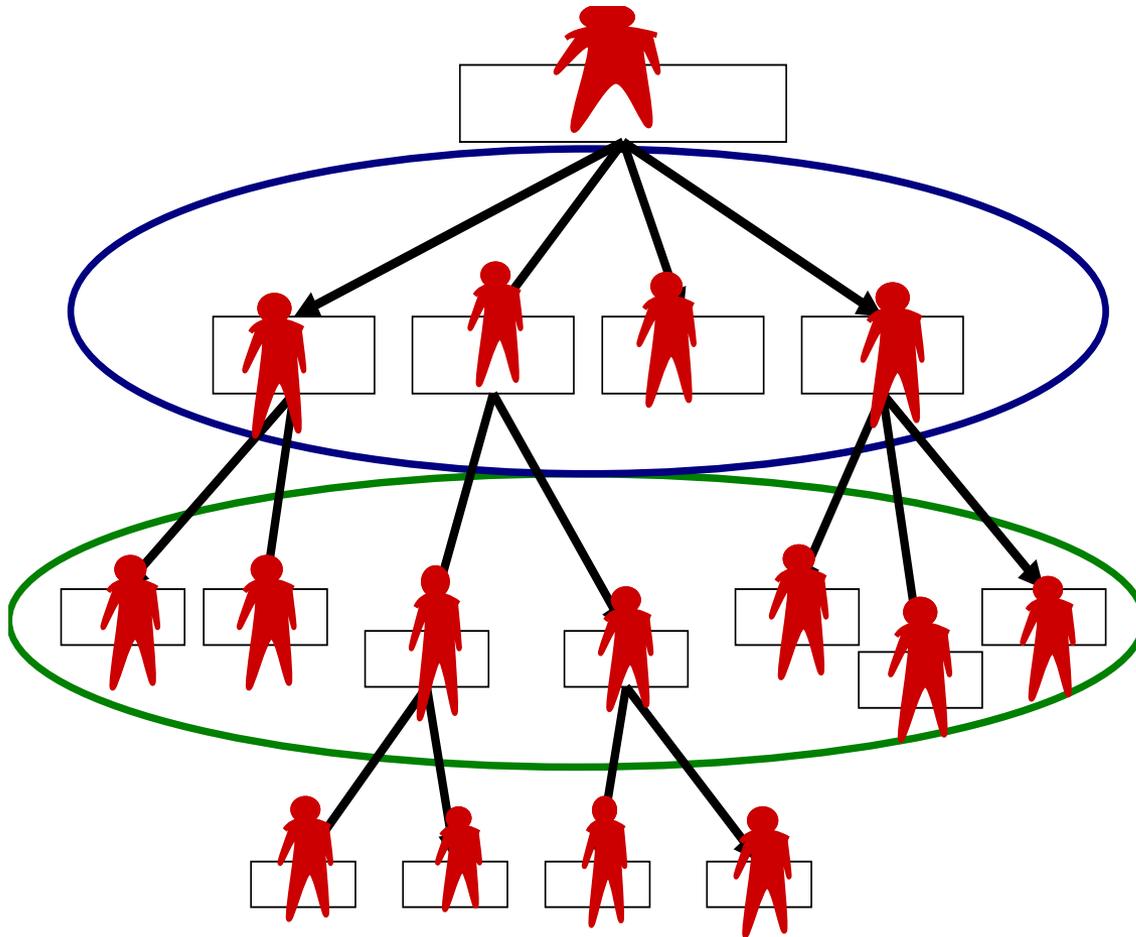


## 3 fase: l'organizzazione integrata





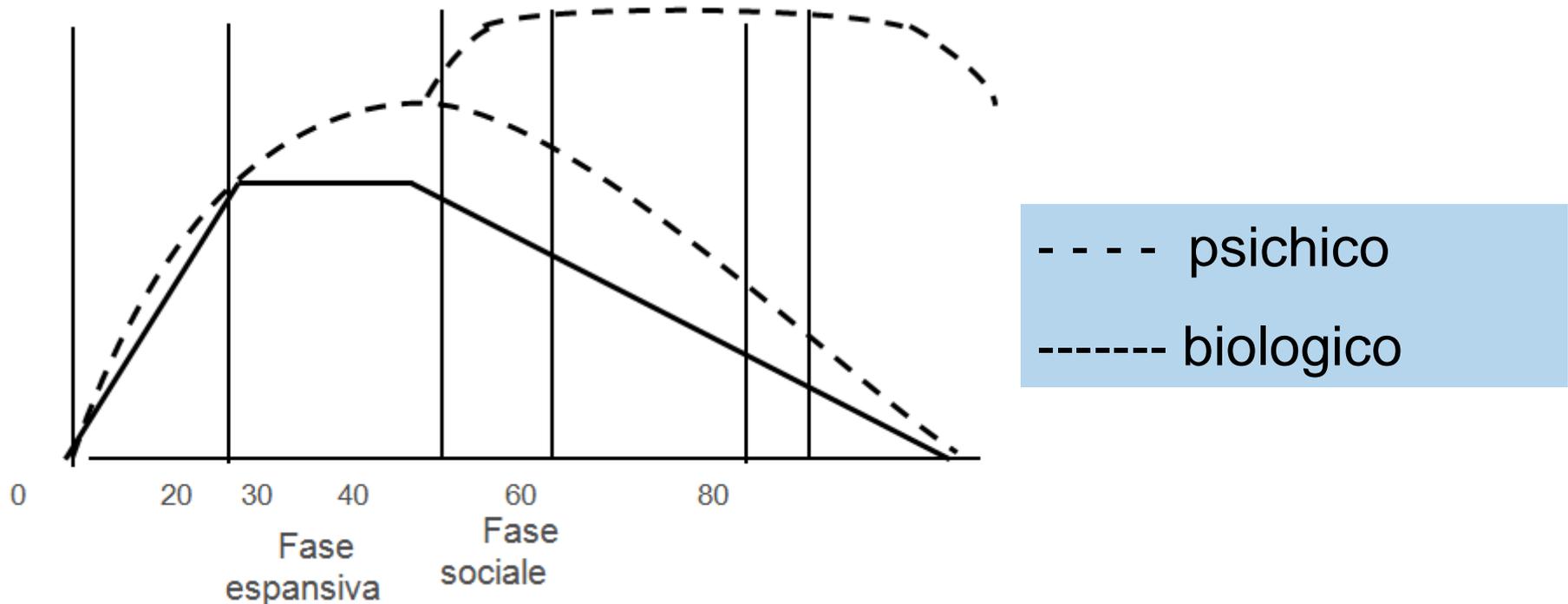
## Dalla seconda alla terza fase...



**Chi ha la leadership  
dovrà attivare nuove  
modalità di  
interazione leadership  
orizzontale**



## Le fasi dello sviluppo biologico e psichico



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

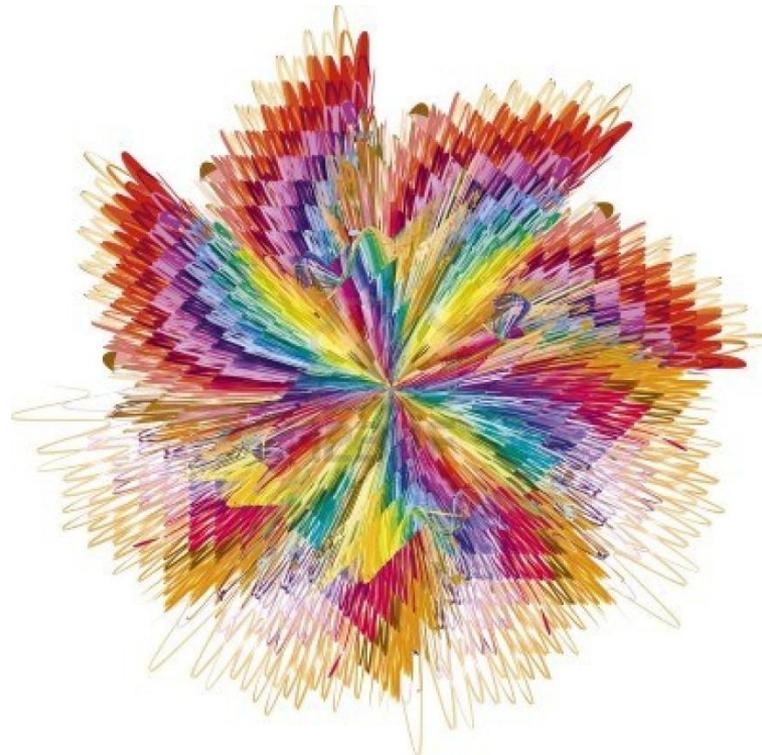


Etica Lavoro Sviluppo Economia

Rete di ricerca azione per la  
Responsabilità Sociale delle Organizzazioni...  
Un **ALTRO** modo di pensare e agire  
l'etica dello sviluppo



# La formazione-sviluppo





## La formazione-sviluppo: lavorare con le domande

Dialogo creativo e  
generativo di azioni



Dal problema alla  
domanda





Etica Lavoro Sviluppo Economia

Rete di ricerca azione per la  
Responsabilità Sociale delle Organizzazioni...  
Un **ALTRO** modo di pensare e agire  
l'etica dello sviluppo



## Lavorare con le domande

Comunità  
dei direttori

Comunità  
degli  
sviluppatori



Etica Lavoro Sviluppo Economia

Rete di ricerca azione per la  
Responsabilità Sociale delle Organizzazioni...  
Un **ALTRO** modo di pensare e agire  
l'etica dello sviluppo



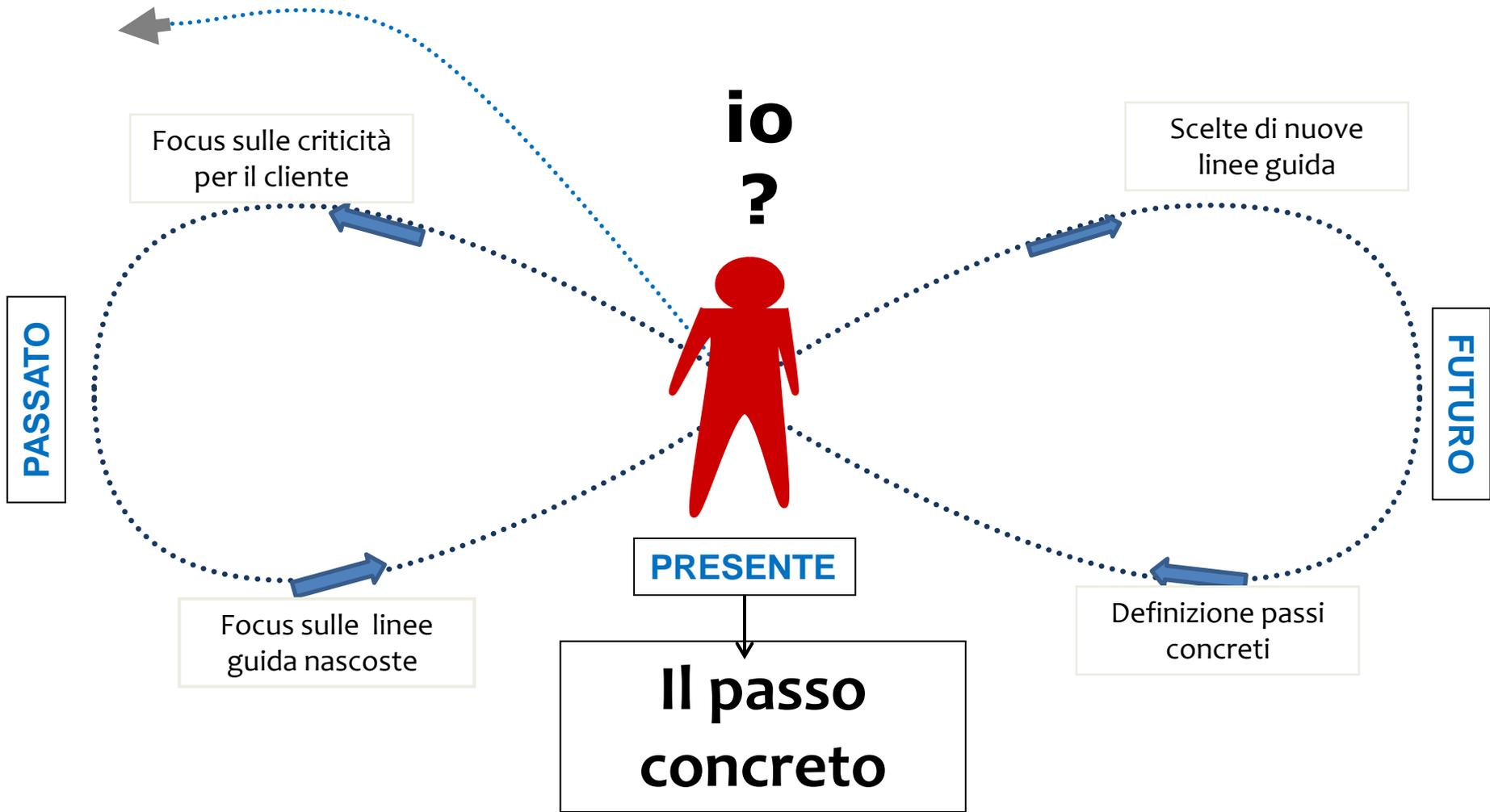
## Generare le domande partendo dal Cliente



CLIENTE



## Processo di sviluppo organizzativo





## I livelli di relazione dell'individuo con la realtà

?

**IO**

(la direzione biografica)

**PENSARE**

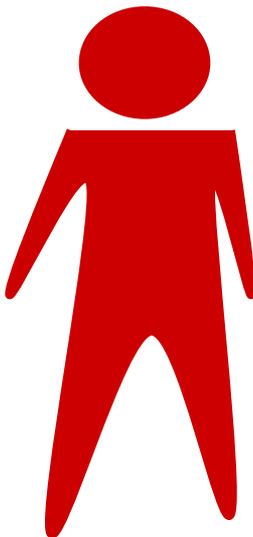
(le concettualizzazioni)

**SENTIRE**

(le reazioni soggettive)

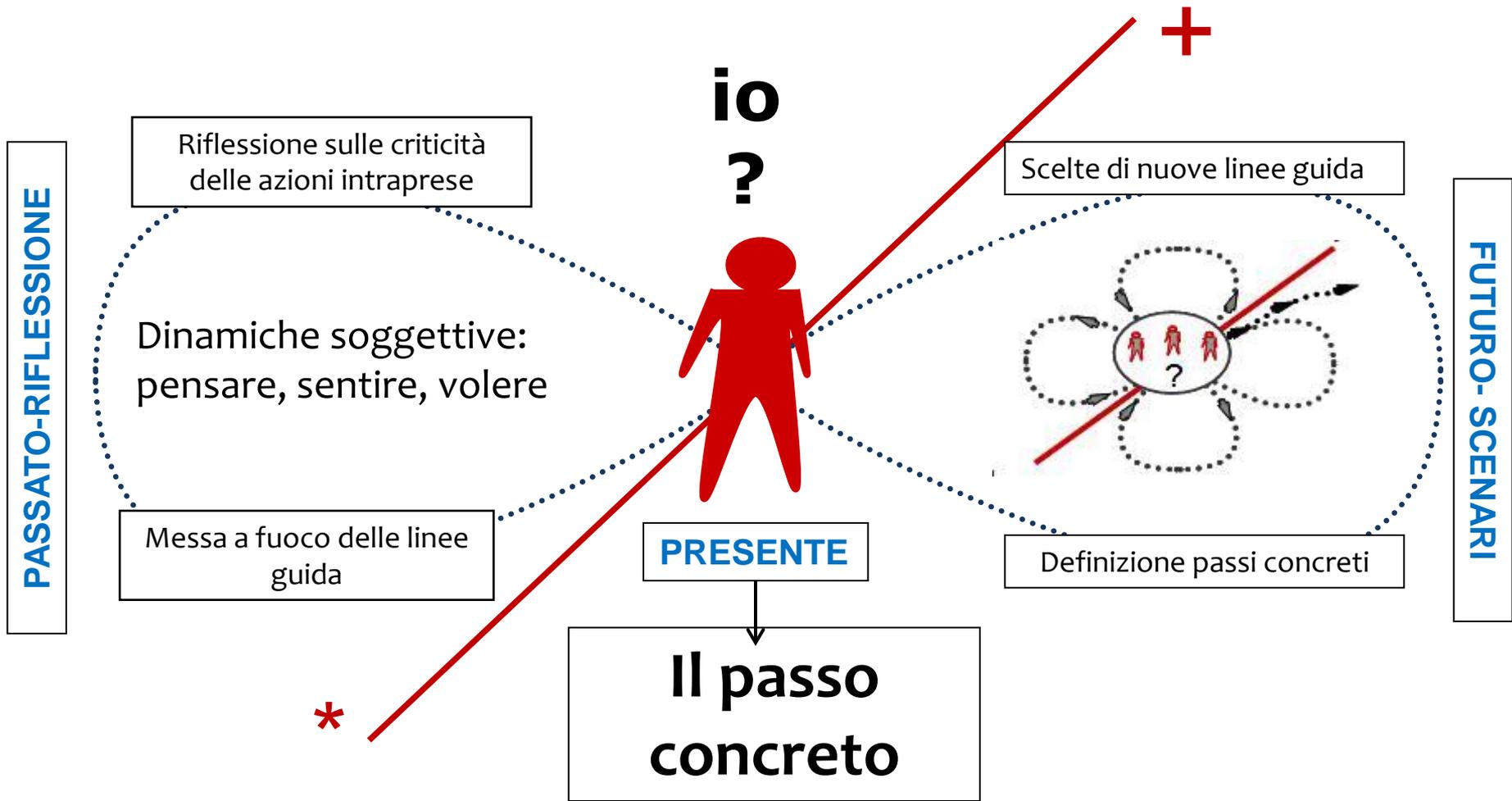
**VOLERE**

(le azioni/fatti)



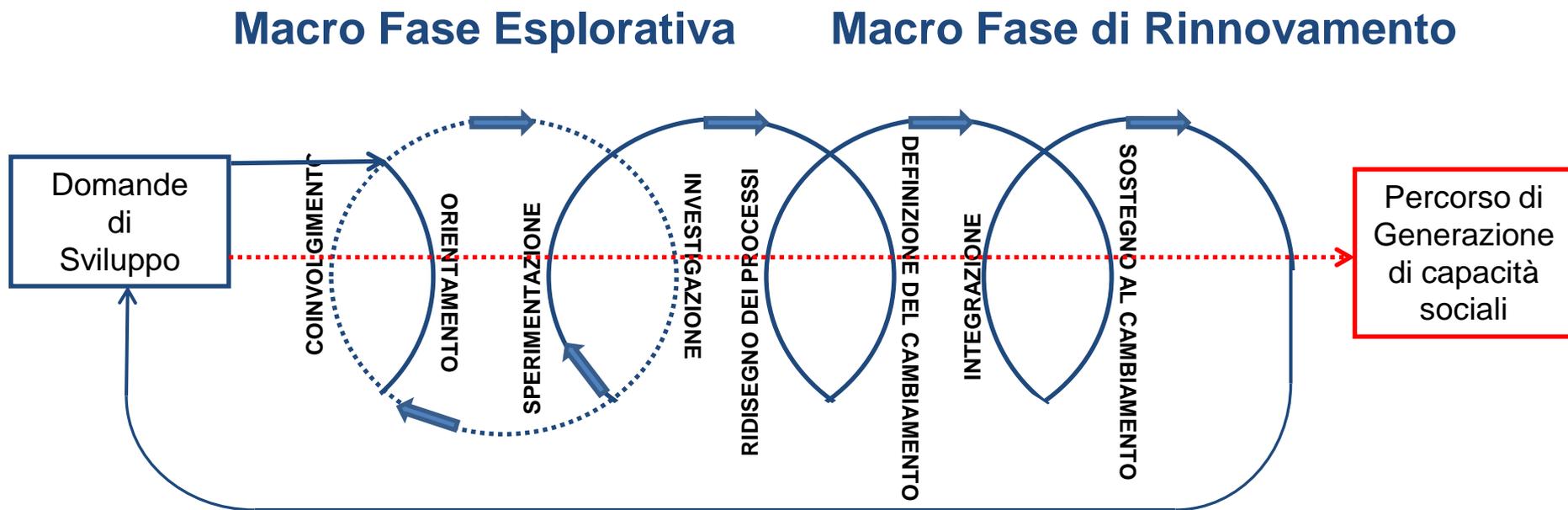


# I livelli di relazione dell'individuo con la realtà



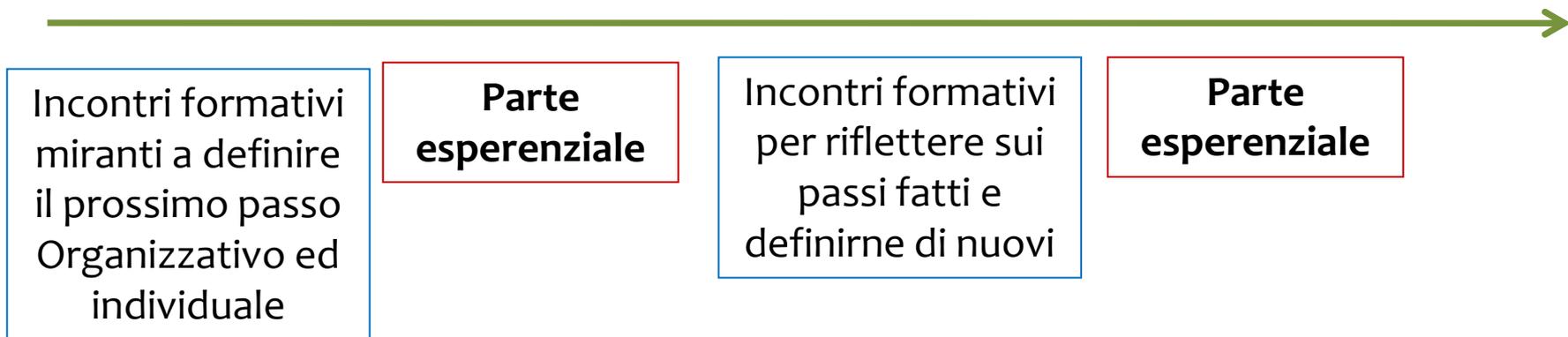


## Il ciclo della formazione-sviluppo





## Tempo e ritmo della formazione-sviluppo





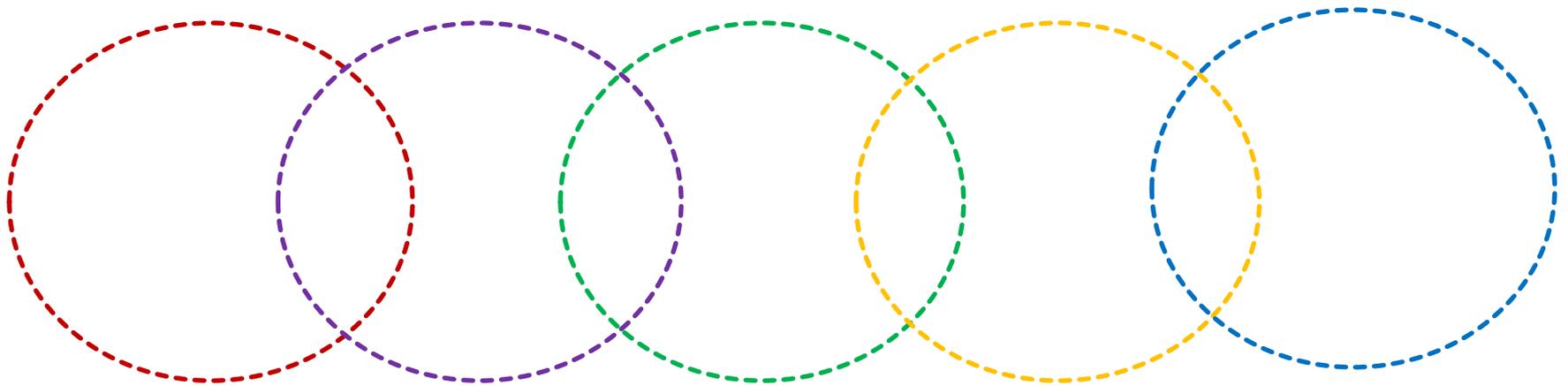
Etica Lavoro Sviluppo Economia

Rete di ricerca azione per la  
Responsabilità Sociale delle Organizzazioni...  
Un **ALTRO** modo di pensare e agire  
l'etica dello sviluppo



## Il ciclo della formazione-sviluppo:

Un percorso per generare **NUOVE COMPETENZE SOCIALI** e uscire  
dallo spontaneismo comportamentale





Etica Lavoro Sviluppo Economia

Rete di ricerca azione per la  
Responsabilità Sociale delle Organizzazioni...  
Un **ALTRO** modo di pensare e agire  
l'etica dello sviluppo



## Capacità sociali:

- ✓ Capacità di osservare il livello fattuale/azioni 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

**La sintesi di tali capacità porta verso la  
leadership orizzontale**



Etica Lavoro Sviluppo Economia

Rete di ricerca azione per la  
Responsabilità Sociale delle Organizzazioni...  
Un **ALTRO** modo di pensare e agire  
l'etica dello sviluppo



Caratteristiche di sintesi dell'approccio proposto:

**Biografico Inklusivo**  
**Sperimentale**  
**Focalizzato Sull'AGIRE** **Esplorativo**  
**Socialmente Creativo**  
**Generativo Del NUOVO** **Antropocentrico**  
**Ritmico**



Etica Lavoro Sviluppo Economia

Rete di ricerca azione per la  
Responsabilità Sociale delle Organizzazioni...  
Un **ALTRO** modo di pensare e agire  
l'etica dello sviluppo



## Basi teoriche

- ✓ non si può conoscere una realtà se non si prova a **cambiarla**  
(Kurt Lewin, ricerca-azione);
- ✓ l'apprendimento adulto avviene con la **riflessione sull'esperienza**  
(Dewey, Lewin, knowls ecc);
- ✓ si supera l'approccio razional-funzionale per entrare nell'ottica **sistemica**, della complessità e dell'attribuzione di significato  
(Morain, Weick);
- ✓ centrale è il **valore delle interazioni**  
(teoria del caos, costruttivismo sociale, postmodernità)
- ✓ Collegamento tra lean, learning e living organization



## Dopo gli interventi sperimentaremo la prima capacità: osservare il livello dei fatti e lavorare con le domande

Per entrare nello sviluppo è necessario trasformare i problemi in domande di cambiamento, che dovranno essere concrete. Aiuta in tal senso parlare dei fatti che hanno generato i problemi e portato alla domanda

