

Può un'organizzazione svilupparsi attraverso l'arte sociale?

La proposta dell'euritmia sociale come arte del movimento per la generazione di nuove competenze

di Erica Rizziato e Teresa Mazzei

Il concetto di arte sociale è oggi un importante punto di partenza per proporre modalità innovative nella formazione.

In un'epoca dominata dalla complessità è necessario afferrare e trasformare le organizzazioni e le loro esigenze di cambiamento con forme di pensiero differenti da quelle razional-funzionali che hanno dominato fino a pochi anni fa.

Il presente saggio si articola come di seguito:

- propone alcune riflessioni generali sulle criticità che oggi vivono le organizzazioni;
- focalizza gli elementi sui quali intervenire rifacendosi ai risultati di un progetto di ricerca-azione del Ceris CNR, proponendo una sintesi di una modalità formativa innovativa elaborata nell'ambito di tale progetto, la formazione –sviluppo (FS); la FS ha come focus il collegamento tra lo sviluppo dei processi di lavoro e delle competenze sociali delle persone in una prospettiva evolutiva e generativa di moderne comunità lavorative ed utilizza varie forme di arte sociale connesse ai processi di lavoro;
- si soffermerà in particolare su una tipologia di arte sociale del movimento, l'euritmia; l'euritmia è un'arte nota, non solo come espressione artistica ma anche nella sue applicazioni igienico-terapeutiche e pedagogiche. Pochi conoscono, invece, il suo impiego in campo organizzativo, elaborato da Annemarie Ehrlich, come volano per lo sviluppo organizzativo dell'azienda e dei singoli individui che, a diverso titolo, sono in essa coinvolti (alta direzione, middle management, impiegati, operai e consulenti).

La crisi attuale e il nuovo ruolo delle organizzazioni

La crisi finanziaria, riversatasi pesantemente sull'economia reale, rappresenta senz'altro un enorme problema, tuttavia ha portato all'attenzione di molti, e non più solo degli addetti ai lavori, il ruolo fondamentale che occupano le organizzazioni per la tenuta del tessuto sociale all'interno della comunità.

L'invasione dei principi della borsa e della finanza hanno fatto perdere di vista la finalità ultima dell'agire organizzativo, ossia produrre prodotti o servizi utili alla società. I processi deputati a ciò danno l'identità all'organizzazione e attribuiscono significato e senso al lavoro come strumento di "umanizzazione del mondo".

Le logiche finanziarie hanno invece condotto alla frammentazione degli interessi, al loro deteriorarsi e al prevalere di quelli che sono volti alla mera ricerca del profitto e alla rendita fine a se stessa, parassiti dell'economia reale e viatici ineluttabili di disgregazione sociale.

Ci troviamo in una società dove il senso dell'agire organizzativo ha acquisito confini frammentati e confusi tanto da rinnovare la domanda sul senso del lavoro.

E' negli ultimi decenni che tale quadro è mutato e la concezione produttiva, tecnologica ed industriale dell'impresa ha ceduto il passo ad una concezione finanziaria, il cui l'obiettivo principale consiste nel creare valore per gli azionisti. Gallino (2005) chiarisce che si intende in tal senso non i profitti netti che un'impresa eventualmente realizza, ma la quotazione in borsa di un determinato titolo azionario; l'obiettivo primario del management consiste quindi nel far salire tale quotazione.

Molti studi mostrano che tali pratiche non hanno portato risultati apprezzabili per le imprese nel medio-lungo periodo, evidenziando come tre su quattro hanno conseguito un esito fallimentare favorendo ed aumentando la precarietà del lavoro.

Per Novara (2004) in tal modo l'azienda si "deresponsabilizza" nei confronti della società, il che apre la possibilità di tensioni e malessere sociale tra cui la precarietà; egli mette in risalto le conseguenze etiche dell'impiego temporaneo, dell'assenza di rapporti di responsabilità interpersonale e di sostegno sottolineando che "...non possiamo astrarci dall'essenza della vita economica: noi lavoriamo per altri che lavorano per noi; l'economia si basa sull'utilità reciproca e sulla fiducia tra individui e collettività umane e se manca questa fiducia la vita economica cessa di funzionare". Egli concorda con Lester Turow (1996) che propone quindi la necessità di sostituire a un capitalismo selvaggio un capitalismo comunitario, citando quello di Adriano Olivetti che ha inteso realizzare l'utopia di una "comunità lavorativa" nella quale le differenze esistenti erano superate dal lavorare per la "comunità della società".

Si pone con forza la domanda sul senso morale del progresso e sull'immagine dell'uomo e dell'organizzazione alla base delle dinamiche economiche.

Ma anche laddove sopravvive ancora l'economia reale e l'orientamento al cliente (quindi al prodotto/servizio) sopravvivono visioni obsolete e riduttive del rapporto tra individuo e organizzazione

Le dinamiche economico-sociali attuali, fortemente disaggreganti impongono di superare la visione dell'*homo aeconomicus* (meccanismo elementare attivato dall'impulso al tornaconto economico, interessato al massimo piacere con il minimo sforzo) che ha ispirato tanti programmi standardizzati o modellizzati di cambiamento portando inevitabilmente alla demotivazione del personale, creando blocco allo stesso.

Allargando le riflessioni teoriche sulla visione dell'uomo e dell'organizzazione, si ritiene particolarmente interessante il lavoro degli psicologi sociali D. M. Hosking e I. E. Morley (1991), che sottolineano come molta letteratura sulla persona e l'organizzazione usualmente enfatizzi l'una a scapito dell'altra. Essi analizzano due principali filoni di pensiero.

A loro avviso, il primo, sul comportamento organizzativo e le Human Resource, si concentra sull'individuo e vede l'organizzazione come un contesto indipendente dall'"attore umano", o meglio il sottostante concetto di organizzazione non viene considerato per un esame critico, ma lasciato implicito.

Il secondo, riguardante le teorie sull'organizzazione, lo ritengono troppo focalizzato sul progettare funzioni e processi interni, senza prendere in esame le caratteristiche della natura umana in campo lavorativo.

Dopo tali considerazioni la Hosking e Morley fanno una analisi critica delle varie teorie sulla motivazione che si ricollegano ai sopramenzionati filoni di pensiero, affermandone la non efficacia, in quanto parziali rispetto al fenomeno in oggetto. Deducono che, quando la persona e l'organizzazione vengono teorizzati come entità indipendenti, ognuna propone all'altra un input e ne sperimenta un risultato; diversamente, quando le relazioni tra persona e organizzazione vengono visti come una mutua creazione, si sviluppa un processo molto diverso. Questo perché l'output non può essere ridotto a un input di un attore o contesto, ma è un prodotto della loro interrelazione, che deve essere posta al centro dell'interesse di chi si occupa di sviluppo organizzativo.

La Hosking e Morley cercano quindi, come psicologi sociali, di esplorare la relazione tra persona e organizzazione in modo commensurato; essi vedono i processi sociali come realtà nelle quali i partecipanti costruiscono un senso della loro identità in relazione al contesto, composto primariamente di altre persone e delle loro costruzioni. Considerano

inoltre che le persone costruiscono il loro contesto attraverso i vari modi nei quali essi ne costruiscono la loro comprensione e possono attivare le loro iniziative o progetti; essi sostengono che nelle interazioni si manifesta con evidenza che c'è bisogno dell'altro per costruire il senso di sé e il senso dell'ordine sociale e abbracciano quindi una prospettiva cognitiva e di presa di decisioni nel conformare i processi organizzativi che divengono progetti.

Le organizzazioni possono così diventare luoghi di senso sociale ed individuale, moderne comunità.

Si entra quindi in un campo complesso dove è necessario adottare un'ottica fortemente multidisciplinare.

Nel corso degli anni Novanta molte discipline hanno portato spunti di innovazione al pensiero sulle organizzazioni: le teorie del caos e della complessità in particolare hanno proposto un modo di pensare che mette in rilievo il valore delle interazioni, piuttosto che la prevedibilità secondo un pensare razional-funzionale.

Elemento ordinatore della complessità però dovrà rimanere l'elemento che da identità all'organizzazione, ossia il suo CLIENTE, ragione d'essere e significato sociale dell'agire organizzativo.

Essere impegnati in tale direzione orienta le interazioni anche in una prospettiva di sviluppo individuale ed in tal senso le organizzazioni potranno diventare moderne comunità di sviluppo.

Si ritiene che un interessante contributo in tale direzione si possa trovare nelle teorie evolutive sullo sviluppo organizzativo e individuale per fasi di B.C.J. Lievegoed (1973,1979) sviluppate successivamente in Olanda da NPI (Netherlands Pedagogic Institu) e da IMO (Institut for Men and Organisation Development) con Bekman (2004).

Altro contributo illuminante è stata l'esperienza di Adriano Olivetti e del suo capitalismo comunitario, per realizzare il quale egli ha portato le scienze umane in fabbrica: in Olivetti nascono infatti la psicologia e sociologia del lavoro italiane.

Le considerazioni di cui sopra sono state oggetto di un progetto di ricerca-azione del Ceris CNR che ha elaborato una metodologia di intervento innovativa, la formazione-sviluppo, per realizzare forme di sviluppo organizzativo sostenibile (Rizziato 2010).

Breve sintesi della Formazione-Sviluppo¹

Il Ceris CNR ha elaborato un approccio innovativo alla formazione per il cambiamento, frutto di un progetto di ricerca e sperimentazione: la formazione-sviluppo (FS).

FS si prefigge di generare capacità di guida e gestione di processi di sviluppo organizzativo contestualmente allo sviluppo e gestione dei processi stessi. Tali processi saranno focalizzati sulle necessità di superare le criticità del processo del cliente, rendendo fluidi i punti di disconnessione.

FS si caratterizza per una promozione del cambiamento tramite due percorsi integrati di formazione: quello della creazione della comunità dei dirigenti (CD) e quella degli "sviluppatori" (CS), caratterizzata dal fatto che ognuno diverrà responsabile di un "processo orizzontale", ossia trasversale alle funzioni, coinvolgendo a cascata tutti i colleghi. Le due comunità condivideranno una prospettiva "orizzontale" dei processi di lavoro, trasversalmente alle funzioni, focalizzandosi sul miglioramento del processo del cliente, evidenziando progressivamente le criticità da superare e sperimentando con la comunità

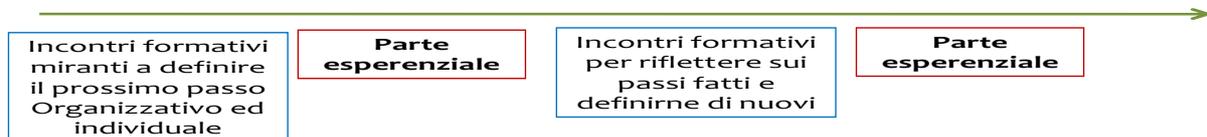
¹ Per approfondimenti si veda La formazione sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative, Working paper Ceris CNR n.3/2010 di E. Rizziato

interna soluzioni ottimali allo scopo. Il focus è la creazione di miglioramenti nel processo del cliente le cui ricadute interne verranno esplorate e sperimentate connettendo trasversalmente i settori organizzativi ed i livelli gerarchici.

I due processi (CD e CS) prevedono l'alternanza tra:

- Momenti formativi d'aula di sostegno allo sviluppo organizzativo ed individuale
- Parte esperienziale per l'esplorazione e sperimentazione dei miglioramenti nella realtà lavorativa

Tempo e ritmo della formazione-sviluppo



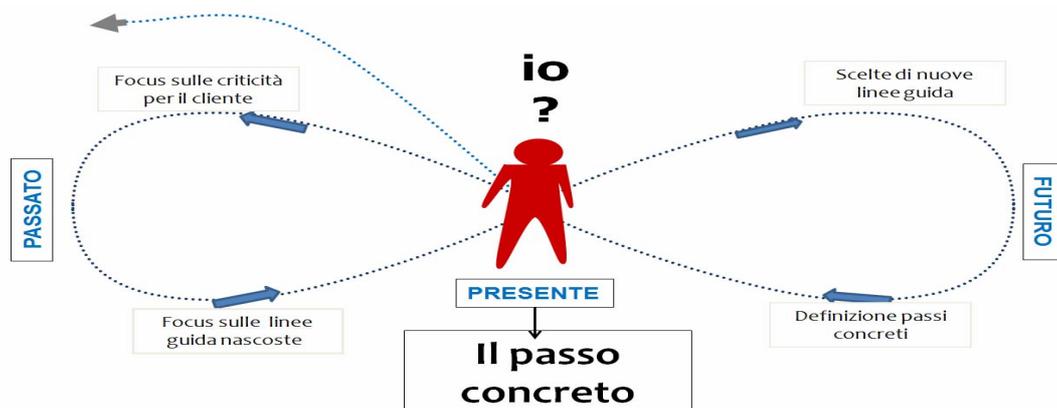
Gli incontri d'aula si realizzano ogni 20 giorni circa per un arco di alcuni mesi (in relazione alla entità dei cambiamenti che si intendono promuovere) e prevedono momenti di collegamento tra le due nascenti comunità. Il lavoro di esplorazione e sperimentazione sarà portato avanti dalla CS con momenti di condivisione per eventuali ri-orientamenti con la CD. Fa da sfondo alla FS una visione antropologica evolutiva che intende portare consapevolezza e miglioramento sui tre livelli tramite i quali siamo connessi alla realtà: cognitivo, emotivo, volitivo, considerando l'identità come elemento di integrazione e la biografia come strumento di trasformazione.

I livelli di relazione dell'individuo con la realtà



La FS ha l'obiettivo di attivare dei processi di sviluppo organizzativo (fig 1) che prendano l'avvio da una domanda di cambiamento a partire da esigenze non soddisfatte del cliente che si esprimono normalmente in problemi e criticità ricorrenti. Gli "sviluppatori" vengono sollecitati ad avere un atteggiamento riflessivo rispetto alle fasi del processo di lavoro dove si manifestano i problemi (foglia di sinistra, passato-riflessione della Fig.1) coinvolgendo anche gli altri attori dell'organizzazione. Dagli elementi emersi, nell'ambito di gruppi di lavoro composti da persone coinvolte a vario titolo nelle attività legate ai cambiamenti da effettuare, si identificano le idee guida retrostanti le criticità emerse; gli sviluppatori vengono aiutati nel mettere a fuoco delle nuove idee guida, che possano dar vita a processi organizzativi volti al miglioramento del processo dell'utente, definendo a tal fine dei passi concreti (foglia di destra, futuro-scenari Fig.1). Si passa poi all'azione sperimentale (punto centrale, presente-azione Fig.1), ripercorrendo nuovamente le 3 fasi, fino ad esito positivo delle sperimentazioni, ossia al superamento del problema e criticità ricorrenti inizialmente rilevati.

Fig.1. Processo di sviluppo organizzativo

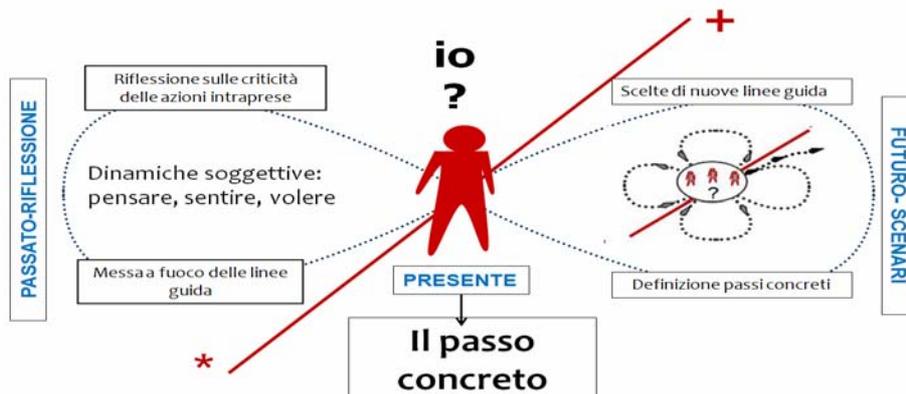


La comunità degli sviluppatori nella generazione dei processi di sviluppo organizzativi vengono accompagnati in maniera contestuale anche nello sviluppo di specifiche competenze sociali² necessarie per guidare il processo di cui sono responsabili. Accanto ad un processo di sviluppo organizzativo si snoda, quindi, un processo di sviluppo individuale (Fig.2.). L'individuo, sollecitato ad accogliere le domande di cambiamento che l'organizzazione gli pone, laddove si riscontrano delle criticità nel suo comportamento (punto centrale Fig.2.), viene supportato nell'elaborare uno sguardo retrospettivo sulle azioni poste in essere e sulle idee guida retrostanti che spesso determinano comportamenti automatici, ripetitivi ed inconsapevoli che possono ostacolare i cambiamenti auspicati (foglia di sinistra passato-riflessione Fig.2.); viene quindi sostenuto ad elaborare nuove idee guida consapevoli e a definire i passi necessari per sperimentare il

² Le competenze sociali a cui ci si riferisce sono quelle che l'approccio metodologico ha individuato come fondanti per attuare un cambiamento organizzativo: capacità di osservare il livello fattuale e di lavorare con le domande; capacità di ascolto attivo; capacità di collegare le domande di cambiamento a percorsi 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. Lo sviluppo di tali capacità è connesso alla presa di coscienza delle tre modalità con cui ogni individuo si rapporta con il mondo esterno: modalità cognitiva, volitiva, emotiva. L'insieme delle capacità citate costituiscono la leadership orizzontale, quale modalità di guida non più di persone ma di processi nei quali esse si possano attivare.

proprio comportamento in modo nuovo nei processi di sviluppo dell'organizzazione (foglia di destra, futuro-scenari Fig.2.); dovrà poi mettere in atto i cambiamenti stabiliti con il passo concreto (punto centrale, presente-azione Fig.2) riflettendo sull'esito e ripercorrendo il percorso sperimentale, fino a che non sia riuscito a trasformare in modo soddisfacente il proprio comportamento nei processi di sviluppo dei quali si occupa.

Fig.2. Il processo di sviluppo individuale



I due processi della FS (CD e CS) accompagnano i partecipanti ad attuare lo sviluppo organizzativo e quello individuale con un approccio ciclico (Fig.3) composto di due macro fasi.

Una macro fase esplorativa suddivisa in

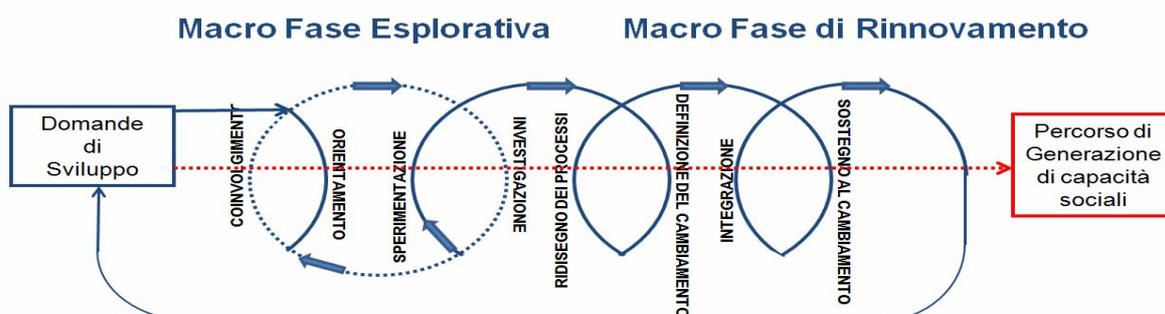
- 1. fase di orientamento e coinvolgimento degli attori chiave;
- 2. fase di investigazione e sperimentazione.

Una macrofase di rinnovamento suddivisa in

- 1. fase di definizione del cambiamento e ridisegno dei processi;
- 2. fase di sostegno al cambiamento ed integrazione.

Trasversalmente alle due macrofasi si snoda il percorso di apprendimento dei formandi, che assumono il ruolo di sviluppatori di processo acquisendo progressivamente le competenze sociali, dette di "sviluppatore".

Fig.3. Ciclo della Formazione Sviluppo



La generazione di nuove competenze di sviluppatore è un elemento essenziale e prevede l'utilizzo di esercizi di specifici esercizi di "arte sociale". Essi portano ad una maggior consapevolezza delle interazioni sui tre livelli cognitivo, emotivo, volitivo, permettendo di sviluppare nuove forme di dialogo creativo e generativo di azioni.

Dopo un primo ciclo di FS, all'interno delle due comunità (CD e CS) si saranno generate particolari competenze di promozione e gestione di processi di sviluppo organizzativo, in particolare quella di "leadership orizzontale", cosa che permetterà di attivare modalità di sviluppo e coinvolgimento del personale in modo sistematico, motivante ed efficace.

Tra gli esercizi di arte sociale, il presente articolo approfondisce l'euritmia, quale arte sociale del movimento che rende in modo metaforico e sperimentale il collegamento dello sviluppo delle facoltà dell'individuo per creare una dinamica armonica nelle forme social-organizzative

La dinamica è un fattore essenziale per far fronte alle crisi ed è sempre più necessario che le organizzazioni sviluppino abilità interne volte a trovare equilibri dinamici sempre nuovi. Perché ciò avvenga e non sia solo pensato, è necessario che si attivino processi di sviluppo organizzativo volti ad allenare l'ascolto attivo, la percezione sempre viva e la padronanza dell'agire.

Poiché, come afferma Eschilo in Prometeo, «l'arte è ben più debole della necessità», confine quest'ultimo al quale le nostre organizzazioni rischiano di arrivare a seguito dell'attuale crisi, è necessario non perdere l'opportunità di fare delle organizzazioni dei luoghi creativi ed artistici e sfruttare la gioia che ciò produce quale motore morale per lo sviluppo dell'organizzazione stessa. In fondo l'organizzazione è una "creazione totalmente umana".

Attraverso il lavoro, il singolo individuo "non solo modifica le cose e la società, ma perfeziona anche se stesso. Apprende molte cose, sviluppa le sue facoltà, è portato a uscire da sé e a superarsi"³. Il lavoro nelle organizzazioni offre la grande opportunità di sviluppare noi stessi attraverso l'accrescimento di qualità sociali, consentendoci di operare collegati con altri uomini per la costruzione del bene comune.

Si può considerare la nuova responsabilità di chi ha la leadership dare alle persone la possibilità di svilupparsi, sviluppando parallelamente i processi di lavoro. Si parla in tal caso di leadership orizzontale (vedi nota 1).

Perché e come l'euritmia sociale opera nelle organizzazioni

L'adulto, diversamente dal bambino, ha già formato una propria individualità, e pertanto non può demandare il proprio processo di crescita all'esterno, né tanto meno sperare che la sola comprensione concettuale sia sufficiente a modificare il proprio agire. Ciò diviene possibile solo se il processo di coscienza è abbinato all'esperienza diretta e all'esercizio dei concetti compresi. Molti termini quali "team building", "clima organizzativo", "cooperazione", "flessibilità al cambiamento", "leadership" sono ampiamente noti e discussi in azienda e per l'azienda. Tuttavia, un approccio solo verbale rischia di creare concetti statici che perdono di forza fino a vanificarsi quando, una volta usciti dall'aula, entrano in contatto con un contesto aziendale complesso e in continua trasformazione.

³ Lettera Enciclica Laborem Exercens del Sommo Pontefice Giovanni Paolo II 1981; "Il lavoro è un bene dell'uomo, è un bene della sua umanità, perché mediante il lavoro l'uomo non solo trasforma la natura, adattandola alle proprie necessità, ma anche realizza se stesso come uomo, anzi, in un certo senso, diventa più uomo"

Ciò che invece risulta essere necessario per chi lavora in azienda, i manager in primis, è il cambiare la struttura del pensiero, il poter trasformare la coscienza rappresentativa in coscienza nell'agire, l'unica che possa consentire di trovare e creare equilibri dinamici sempre nuovi in un contesto in continuo movimento.

L'Euritmia sociale attiva tali processi di sviluppo dell'intera organizzazione attraverso la crescita del singolo, sempre in relazione con se stesso e con gli altri; rende visibile cosa sia un'organizzazione, cosa sia utile per il suo buon funzionamento, e le necessarie qualità che il singolo deve attivare, esercitando la coscienza di se stesso e degli altri, nell'agire. Si può definire una metafora in movimento, che aggiunge al potere ispirativo della metafora verbale (risveglio della coscienza), la possibilità di fare esperienza e di allenare il concetto compreso per farlo divenire una qualità personale.

Il gruppo viene coinvolto nel creare forme geometriche dal proprio movimento, riconoscibili da tutti quali disegno comune, e operando trasformazioni di esse senza perderne la qualità: il singolo acquista sensibilità verso lo spazio che si crea dal movimento con gli altri e valorizza l'importanza del risultato che nasce dall'interazione con i colleghi. Nel contempo si rileva la coesistenza di ritmi differenti nel processo verso il disegno comune: il lavoro svolto attraverso la interazione di più soggetti, proprio come quello in un'orchestra, richiede ai singoli di operare seguendo dei ritmi di lavoro, diversi a seconda del ruolo e/o del fase del processo in corso. Il singolo, quindi, dovrà agire con ascolto attivo e capacità di accordare il proprio ritmo a quello di volta in volta richiesto dal processo. Acquista, nel fare, importanza il terzo elemento, il più difficile, quello delle continue e mutevoli relazioni con i colleghi: riprendendo l'esempio dell'orchestra, non è sufficiente che ogni componente segua lo spartito e rispetti alla perfezione il proprio ritmo perché ne risulti una bella sinfonia. E' necessario che i musicisti si ascoltino e siano in sintonia con il tutto. Lo stesso vale in sociale, dove peraltro lo spartito cambia nel corso della performance, e, vale nell'euritmia sociale, perché è richiesta l'esecuzione di processi interconnessi tra loro in cui il singolo è chiamato a cogliere la relazione con gli altri e il senso del tutto, a riconoscere e realizzare *on going* i cambiamenti da apportare al proprio comportamento in relazione con il movimento complessivo.

Ricapitolando:

- Consapevolezza del disegno comune di cui si è parte integrante, e che il singolo da solo non potrebbe conseguire
- Coscienza che nell'organizzazione ci sono, e ci devono essere, diversi ritmi in base alle diverse funzioni e ruoli svolti
- Capacità di individuare i cambiamenti da apportare di volta in volta al proprio operare in relazione a quello dei colleghi, per conseguire insieme l'obiettivo comune

Prendere coscienza di ciascuno di questi elementi, ed allenarli, vuol dire vedere e superare alcune trappole in cui ciascuno di noi può cadere: l'astrattismo del pensiero, tipico di un processo unicamente verbale foriero di sterili speculazioni e incomprensioni di natura concettuale; l'eccesso di emotività che impegna l'attenzione a percepire il proprio vissuto interiore, distogliendola dal comprendere quanto si svolge intorno; infine, l'automatismo dell'agire, che scollega da se stessi, dagli altri e dall'obiettivo comune.

Vengono rilevate, con interesse di tutti, dinamiche di dipendenza (*tu agisci per me, tu non hai agito, tu sei responsabile dei risultati*), o di esclusiva indipendenza (*io posso farlo, io sono responsabile, io solo posso scegliere*), per lasciare spazio alla combinazione dell'impegno (*noi possiamo mettere insieme i nostri talenti e le nostre capacità e creare qualcosa di più grande*)

Si realizza così quanto sia importante, per poter costituire una comunità, la presenza nell'agire, la coscienza di se stessi e del contesto, l'autonomia di pensiero e di quanto tutto ciò non sia facile; si diviene così più tolleranti rispetto agli inevitabili errori propri e degli altri, fino a riconoscere che, se si è uniti dall'idea comune, gli altri contribuiscono al nostro processo di sviluppo, e a farci ritrovare la strada quando la perdiamo.

Ogni partecipante potrà sperimentare che:

- ↳ il proprio lavoro ha conseguenze sulle attività degli altri colleghi e delle altre funzioni,
- ↳ ognuno, con il proprio comportamento, contribuisce a migliorare o deteriorare il clima organizzativo e l'ambiente in cui lavora ,
- ↳ lavorare non e' seguire istruzioni, ma avere cura dell'attività che si svolge, dalla sua presa in carico fino alla consegna all'utente finale,
- ↳ Lavorare con gli altri implica da un lato senso di responsabilità per il processo che si è chiamati a svolgere, e dall'altro fiducia nel lavoro svolto dai colleghi.

Come in tutte le terapie artistiche, lo svolgimento degli esercizi di euritmia sociale è diagnosi dello stato di salute dell'organizzazione e nel contempo terapia, operata dalle stesse persone che la compongono, grazie al processo di coscienza e di autopercezione che esse stesse attivano.

Ciò è possibile anche grazie a delle sessioni di riflessione che si svolgono dopo le attività di euritmia.

Descrizione del possibile sviluppo di un esercizio sulla leadership

Descrivere cos'è l'Euritmia e cosa possa significare senza che ne sia stata fatta esperienza è come descrivere la Musica in tutte le sue parti a chi non l'abbia mai ascoltata. Per quanto precisi si possa essere nella spiegazione dei suoi elementi o delle possibili esperienze, il beneficiario continuerà a non avere idea di cosa sia, e quando ascolterà la Musica per la prima volta non potrà ricollegarla a quanto gli è stato spiegato.

Pur con i limiti sopra indicati, la sessione che segue, vuole dare una descrizione di un possibile esercizio richiamando l'attenzione del lettore a non credere che quanto scritto è l'Euritmia, come note, intervalli, ritmo, battute e altro non fanno la Musica.

L'esercizio qui di seguito esposto (la sequenza è descritta nei box, mentre nel testo vi è un tentativo di descrizione dell'esperienza) tratta il tema della relazione tra centro e periferia particolarmente importante per un leader, anche in un sistema di leadership orizzontale.

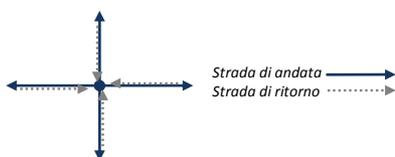
Un leader ha 3 livelli con cui confrontarsi:

- a) Con se stesso
- b) Con coloro che è chiamato a guidare
- c) Con gli altri leader (in un'organizzazione più complessa o comunque in un sistema sociale)

Con questo esercizio l'euritmista aiuta il gruppo a prendere coscienza e, nel contempo, allenare le competenze necessarie in ciascuno dei 3 livelli suddetti attraverso passaggi evolutivi incrementali.

1° livello – self management

a) Ad ogni partecipante è chiesto di muoversi con 4 passi verso dei punti cardinali in senso orario, partendo sempre dal centro e tornandovi prima di iniziare la strada successiva



Per aiutare i partecipanti a raggiungere la qualità del movimento si richiama la loro attenzione chiedendo di osservare, mentre svolgono l'esercizio, quale forma si crea, di volta in volta, o la relazione con i compagni nel processo di costruzione della croce. In questo modo ciascuno è chiamato ad osservare se stesso in relazione agli altri.

Muovendosi dal centro nelle diverse direzioni della croce si sperimenta immediatamente quanto sia importante l'averne coscienza del centro per potersi spostare in periferia e non perdere la forma, l'obiettivo complessivo assegnato.

La scoperta successiva è la relazione con gli altri; poiché tale esercizio viene svolto con tutti i partecipanti disposti in cerchio, risultano evidenti le diversità di ciascuno nella lunghezza delle strade percorse, nel ritmo del camminare, e nel modo di occupare lo spazio (qualcuno guardando a terra, qualcun altro con le mani in tasca, altri con fare più deciso, etc.). Viene quindi assegnato il compito di armonizzarsi con gli altri in modo che risulti un movimento unico di tutto il cerchio.

Rimarranno inevitabilmente e sperabilmente delle differenze, proprie

delle singole individualità che partecipano al processo, ma esse saranno armonizzate tra loro per dare vita ad un movimento unico e coordinato.

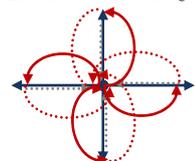
Normalmente i gruppi riescono abbastanza facilmente a raggiungere l'obiettivo assegnato, e manifestano immediatamente una maggior presenza, e un ascolto più attivo.

b) Come secondo passaggio evolutivo, viene consegnata a ciascuno una pallina, è viene chiesto di farla muovere secondo lo stesso principio ispiratore: dal centro a ciascun punto cardinale dello spazio, esattamente come richiesto ai piedi, ma cambiando la modalità, ossia con un movimento curvo e sempre in senso antiorario.

1° strada e ritorno



Intero esercizio



Nel secondo passaggio, la prima sfida che i partecipanti devono affrontare è quella di portare a concretezza le indicazioni che sono state afferrate sul piano concettuale: dal dire al fare, dal pensare al realizzare. Il trovare un equilibrio tra la capacità di cogliere concetti sul piano delle idee e nel contempo mantenere la concretezza necessaria per realizzarle e quindi trasferirle ad altri, non è un passaggio scontato, soprattutto per i manager, ed è spesso questione di allenamento.

Inoltre, nel caso specifico, il tutto si complica perchè la pallina va mossa con un movimento diverso rispetto a quello dei piedi (strada curva, movimento continuo e in senso antiorario la pallina, strada dritta con movimento preciso e in senso orario i piedi). Ciò non è solo un fatto esteriore, significa piuttosto estendere la capacità della nostra presenza, essere con la coscienza in due processi diversi.

Con l'introduzione della pallina, si manifesta come il movimento dei piedi condizioni quelle delle braccia e viceversa. Il primo, finora preciso e lineare, tende ad assecondare il movimento curvo delle braccia, perdendo la "retta via". Analogamente, il secondo non

riesce ad essere continuo perché risente degli angoli presenti nella forma che i piedi dovrebbero percorrere.

Ogni partecipante può sperimentare, quindi, quanto sia necessario porre coscienza mentre si agisce, per superare la tendenza naturale e poter percorrere in modo preciso la strada dritta, senza però rinunciare alla fluidità del movimento della sfera. Questa è una competenza che sembra di scarsa importanza per un leader mentre in realtà ne è il presupposto: guida precisa ma capacità di far respirare, di far fluire i processi intorno.

Non appena questo step viene compiuto, il passo successivo è quello che consente di passare al secondo livello di confronto.

2° livello – condurre l'altro

In questa fase, le principali esperienze sono così sintetizzabili:

a) Maggiore difficoltà per il leader a mantenere la qualità delle strade dritte, condizione che diviene ancora più importante perché presupposto per il collaboratore a percorrere una forma armonica;

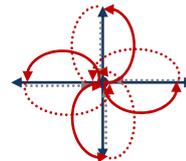
b) Presenza di due ritmi diversi. Inizialmente ciascuno dei due avrà un proprio ritmo probabilmente scollegato uno dall'altro. Ripetendo l'esercizio, il leader capirà inequivocabilmente che deve rallentare, poiché il suo collaboratore deve percorrere una strada più lunga, e il collaboratore capirà che non può assecondare il suo ritmo naturale, se gli viene chiesto un tempo diverso (sempre se sostenibile). I ritmi dovranno rimanere differenti, il leader più lento, il collaboratore più veloce, ma in modo fluido per ritrovarsi nei punti cardinali nello stesso tempo;

c) L'importanza di entrambi i ruoli perché il processo risulti fluido. Processi appesantiti o inefficaci si avranno sia quando il leader non conduce con chiarezza e adeguatezza, sia quando il collaboratore non si attiva;

d) Senso di responsabilità e fiducia come elementi indispensabili per il lavoro in armonia: il leader deve avere fiducia che il collaboratore, non sempre nel suo campo visivo, arriverà nel posto e nel tempo atteso. Il collaboratore deve avere conoscenza del proprio compito e senso di responsabilità per questo.

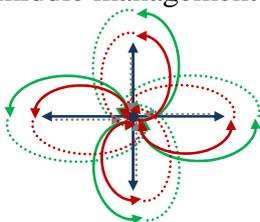
c) Il gruppo sarà organizzato in coppie, dove un componente avrà il ruolo del leader e l'altro di colui che è condotto.

Al leader sarà chiesto di fare esattamente lo stesso esercizio della fase precedente, con l'aggiunta di guidare il compagno, il quale ha il compito di percorrere la strada della pallina



Ovviamente è proposto uno scambio di ruoli in modo che i componenti della coppia possano fare entrambe le esperienze.

d) Si aggiunge un terzo componente, creando così la relazione tra direzione, middle management e struttura operativa.



E' proposto uno scambio di ruoli in modo

L'inserimento di un terzo componente rende chiaramente manifesto come il ruolo più complicato dei tre sia quello del middle management, perché questi deve farsi portavoce in periferia delle direttive della direzione e quindi è guidato da un lato e deve saper guidare dall'altro. D'altro canto il leader deve attivare la capacità di percepire la qualità del movimento del manager come segnale di risposta da parte della struttura alle proprie

direttive, e, se del caso modificare quest'ultime in modo che possa permettere alla struttura di svolgere le proprie attività. Il terzo componente, l'operativo, è più distante dalla direzione, dal principio ispiratore, e il rapporto è appunto intermediato dal manager che diventa il suo punto di riferimento e con il quale dovrà collegarsi perché il processo avvenga fluidamente.

Lo scambio dei ruoli tra i componenti del gruppo permette ad ognuno di fare la stessa esperienza, sortendo come effetto immediato la comprensione delle difficoltà che l'altro ha incontrato e l'inutilità di atteggiamenti di critica e intolleranza.

Attraverso l'esercizio tutto ciò diventa esperienza concreta e quindi indiscutibile, e, soprattutto, potremmo dire, permanente, ossia che rimane nella coscienza del singolo perché vissuta in profondità attraverso il movimento e la presenza nel movimento.

Il gruppo può ora affrontare il terzo livello di confronto

3° livello – leadership in una organizzazione complessa

Un leader ha sempre una comunità di altri leader con cui raffrontarsi, confrontarsi e collaborare e per questo l'esercizio subisce ulteriori evoluzioni al fine di far sperimentare ed allenare le qualità necessarie.

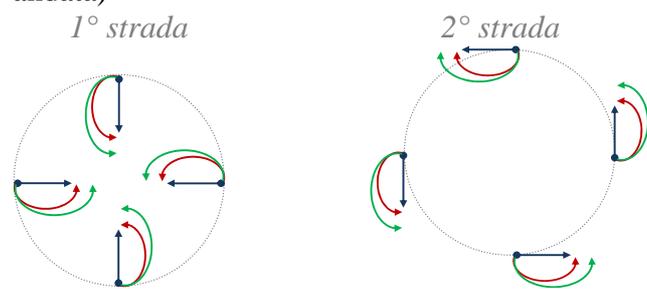
Nella variazione proposta, entra un ulteriore fattore di complessità: continuare a essere in quello che si stava facendo e nel contempo osservarsi in relazione al movimento degli altri gruppi.

La sfida diviene armonizzare il tutto, come se ogni gruppo fosse una piccola realtà organizzativa di una struttura più ampia.

Sarà immediata l'esperienza di tutti che il ruolo più importante perché l'armonizzazione sia possibile, è quello dei leader. Questi finora hanno dovuto adattare il proprio movimento unicamente per renderlo più compatibile con i compiti del rispettivo team.

In questa nuova fase i leader devono creare le condizioni affinché ciascun componente della struttura abbia la possibilità di svolgere il proprio compito in modo adeguato. Ciò si rende visibile già nella prima strada dell'esercizio: se i leader non trattengono l'impulso ad entrare nel

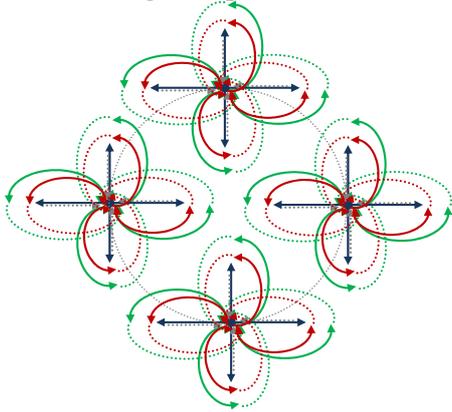
e) Si chiede ai partecipanti di svolgere lo stesso esercizio ma disposti in un cerchio unico, e di osservarsi, nel fare, se il proprio gruppo è in armonia con gli altri. Assumendo 4 gruppi di 3 persone ciascuno, di seguito sono rappresentate la prima e la seconda strada (solo andata)



cerchio, vi è il rischio che gli altri componenti della struttura non abbiano sufficiente spazio per svolgere la loro attività. Il trattenere il proprio movimento, non deve in ogni caso andare a discapito della qualità dell'impulso e della chiarezza della direzione. Tale compito diventa ancora più delicato nelle direzioni successive (a destra, verso dietro e a sinistra) dove lo spazio è più aperto e viene meno il confine visibile rappresentato dal cerchio interno che si crea invece nella direzione avanti.

Il processo ben eseguito si manifesta nella sincronia/sintonia del movimento di ciascun componente con i compagni che, negli altri gruppi, hanno lo stesso compito, senza però che sia persa la relazione dei ruoli all'interno del proprio gruppo.

La forma che viene messa in movimento è la seguente (con il limite di un'immagine disegnata che non coglie il processo):



Affinchè i rispettivi collaboratori possano muoversi in sincronia e sintonia con gli altri colleghi, i leader devono avere chiarezza del disegno comune che co-creano dinamicamente e di conseguenza adattare lunghezza e durata di ciascuna via, il tutto durante lo svolgimento della forma stessa.

3° livello – leadership in un'organizzazione complessa orientata al cliente

Nell'esercizio sopra descritto, ogni partecipante si muove con il fronte rivolto verso il centro del cerchio, con la possibilità quindi per ogni gruppo di vedere gli altri e l'insieme. Nelle organizzazioni, ciò non è spesso o quasi mai possibile.

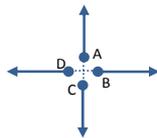
Fatto salvo tutte le limitazioni che una semplificazione del tema può avere, le organizzazioni sono, o dovrebbero essere, rivolte e orientate verso il cliente finale, dove per quest'ultimo perde d'importanza la separazione in dipartimenti o uffici, ma rileva l'organizzazione nel suo complesso e la fluidità dei processi con cui, direttamente o indirettamente, interagisce.

f) Quattro persone si dispongono in una piccola croce che rappresenta il centro della croce comune; lo sguardo, per tutti, è rivolto verso un fronte unico avanti

Pos.di partenza

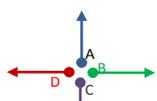
Croce unica da co-creare

fronte

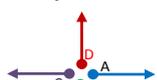


Ognuno inizia la strada della croce dal punto in cui si trova, e, ritornato al centro, si muove al posto successivo in senso orario, al fine di dare vita ad una unica croce.

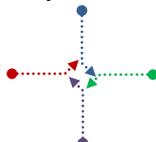
fronte



fronte



fronte



L'esercizio, in questa fase, mantiene inalterato il processo precedente, ma ne modifica orientamento e dinamica tra gruppi. L'esercizio sarà svolto con il fronte unico per tutti i partecipanti (orientamento al cliente).

Ciò comporta inevitabilmente un cambiamento per tutta la struttura coinvolta, in primis i leader: questi dovranno concorrere a creare una unica croce di cui condividono centro e strade da percorrere, mantenendo lo stesso principio dell'esercizio originario, ossia partire dal centro della croce e tornarvi prima di iniziare la strada successiva.

Un primo elemento con il quale il gruppo si deve confrontare è il cambio di prospettiva ad ogni strada, cambiando ogni volta il punto di partenza. Il secondo aspetto da ricercare è l'armonizzazione delle rispettive strade tra di loro, in modo che sia visibile al "cliente" un'apertura e

una chiusura e una rotazione dei posti in modo armonioso, come organizzazione e non come singoli scollegati tra loro.

La forma assume rilevanza rispetto al centro condiviso e non più intorno a quello individuale del singolo leader, il quale tuttavia deve rimanere responsabile del proprio ruolo in relazione al tutto.

g) Trovata l'armonia, si aggiunge un gruppo di 4 collaboratori e l'esercizio prevede che ciascun leader, nel fare ciascuno la rispettiva strada conduca anche il proprio collaboratore (come nell'esercizio precedente, con l'unica differenza che tutti i componenti sono rivolti verso un unico fronte)

fronte

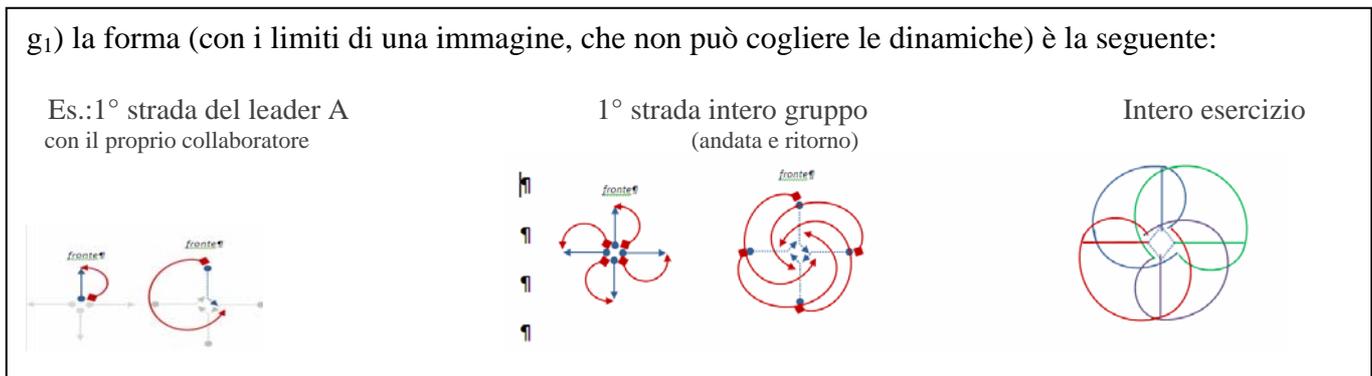


Assegnato questo compito base, vi sono 3 modi diversi per agire la leadership in funzione del livello di autonomia che si vuole assegnare ai collaboratori.

3.1) il collaboratore non entra nello spazio interno che si viene a creare tra i leader.

Il compito del collaboratore si svolge all'esterno di tale spazio, fino a raggiungere il rispettivo leader nel posto dove questi inizierà la nuova strada.

g₁) la forma (con i limiti di una immagine, che non può cogliere le dinamiche) è la seguente:



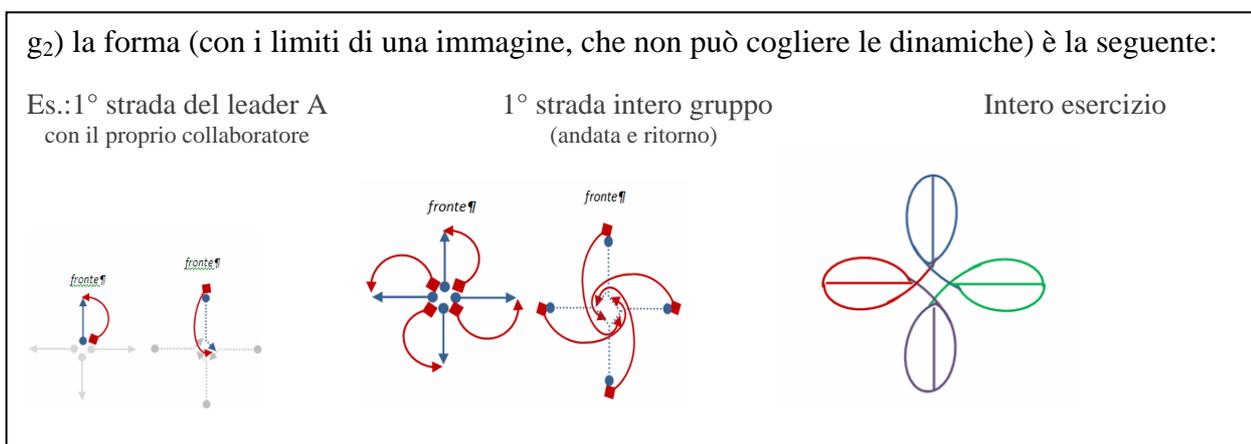
Coloro che svolgono il ruolo di leader sperimentano l'importanza di mantenere un tempo comune nel percorrere le strade, e soprattutto nello scambio di posto: se in tale momento i leader non sono realmente collegati tra loro, l'intera forma si perde e i collaboratori non riescono a svolgere il loro compito.

Il principio del "proprio orticello" si rileva in tutti i suoi limiti: la richiesta qualità dell'esercizio si raggiunge se ogni leader non si preoccupa solo del proprio compito e di quello del proprio collaboratore, ma considera il disegno comune e ha le capacità di percepirlo e mantenerlo mentre ne partecipa alla formazione.

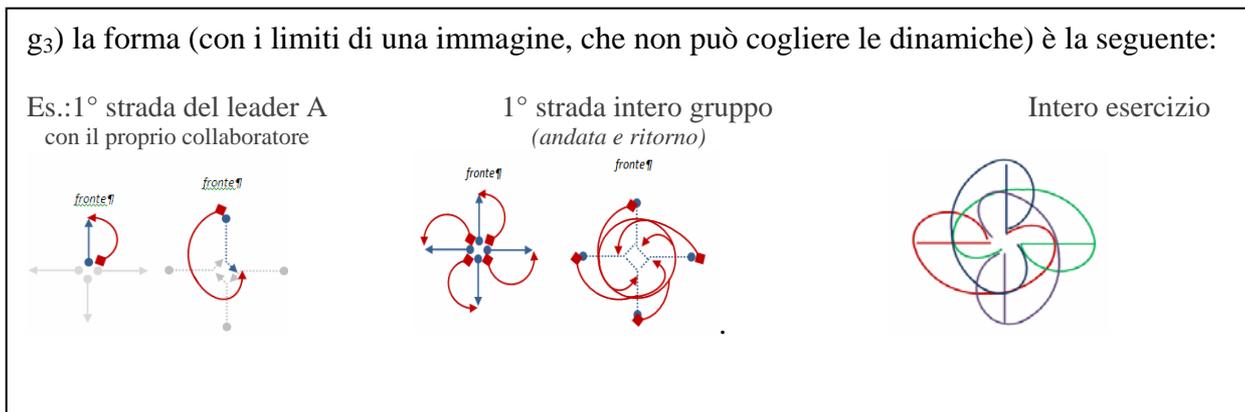
Colui che svolge il ruolo del collaboratore, sperimenta che il mantenere un legame forte con il proprio leader e con il disegno comune è anche sua diretta responsabilità, così come la qualità del lavoro che svolge, fattore condizionante per il lavoro complessivo.

Infine, l'intero gruppo deve attivare, oltre a tutte le qualità sinora menzionate anche la capacità di adattarsi al movimento di chi in quel momento è avanti nella forma e non ha possibilità lui di adattarsi agli altri. All'interno di una leadership definita (il gruppo centrale rispetto al gruppo esterno) vi è sempre, in una organizzazione complessa orientata al cliente, anche il principio di leadership orizzontale: ognuno è responsabile del proprio lavoro e del collegamento con gli altri colleghi nel suo svolgimento. Non più solo le dimensioni dell' "io" o del "tu" ma del "noi".

3.2) Il collaboratore (assistente personale) rimane vicino al proprio leader lungo tutto lo svolgimento dell'esercizio. Egli entra nello spazio interno del cerchio, ma sempre affianco al proprio leader



3.3) i collaboratori entrano e si incontrano nello spazio interno aperto dai leader; formano un cerchio prima di dirigersi verso il punto di arrivo, dove incontreranno il proprio leader per un nuovo impulso. Perché ciò avvenga, i leader devono decelerare nella strada di ritorno al punto di partenza, devono lasciare il giusto spazio e il giusto tempo affinché i collaboratori possano incontrarsi e svolgere il loro compito.



Questo stile di leadership dà l'opportunità di creare uno spazio nel quale i rispettivi collaboratori possono interagire (cerchio interno) divenendo co-responsabili nella gestione e partecipando alla formazione del processo decisionale. Al termine di ogni compito (strada), leader e collaboratore si compattano di nuovo e il leader fornisce un nuovo impulso e un nuovo spazio.

Questo processo può essere applicato ad ogni livello successivo della struttura.

Lo stile di leadership che poggia sul lavoro di squadra e su un'autentica delega delle mansioni ed è connesso con la disponibilità a far lavorare bene i propri collaboratori, promuove l'autonomia insieme alla capacità di essere collegati per lo sviluppo dinamico dell'organizzazione quale bene comune.

Una buona politica di impresa permette di agire come una calamita sotto un foglio di carta su cui si ci siano delle limature di ferri: esse sono attratte in una figura sistemica che è in grado di rimanere tale anche qualora la calamita dovesse muoversi, per esigenze interne o esterne.

L'esercizio può ulteriormente evolversi, facendo convivere i diversi stili di leadership, ovvero aggiungendo livelli di struttura, così come presenti in azienda. Allo stesso modo possono essere proposti esercizi meno strutturati, in funzione con l'esigenze dell'organizzazione stessa. Riteniamo tuttavia di aver fornito elementi sufficienti per poter cogliere come l'Euritmia può operare in azienda e possa contribuire ad aprire la porta della formazione dell'adulto, "porta chiusa dall'interno", usando l'affermazione del teorico della "Learning Organization" Chris Argyris.

Bibliografia:

- Bekman A. (2004), "The Methodology of Evidential", *Scientific Magazine M&O*.
- Handy C. (2005), *L'epoca del paradosso*, Olivares, Milano.
- Hosking D. M., Morley I. E. (1991), *A Social Psychology of Organizing*, Prentice Hall, Harlow.
- Gallino L. (2005) *Globalizzazione della precarietà in Precarietà del lavoro e società precaria nell'Europa contemporanea* a cura di Ignazio Masulli, Dipartimento di Discipline Storiche dell'Università di Bologna, Istituto per il lavoro della regione Emilia-Romagna, Carrocci Editore, 2004)
- Lievegoed B. C. J. (1973), *Developing Organisation*, Tavistock, Londra (trad. it. *Verso nuove strutture organizzative. Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro*, Natura e Cultura, Alassio, 2001).
- Lievegoed B. C. J. (1979), *Phases, Crisis and Development in the Individual*, Rudolf Steiner Press, London (trad. it. *Crisi biografiche, l'evoluzione dell'uomo tra giovinezza ed anzianità*, Natura e cultura, Alassio, 1998).
- Novara F. (2003), "Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche", in *Itinerari d'impresa*, Rubettino, Soveria Mannelli
- Rizziato E. (2010) *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*
- Rizziato E. (2010) *La formazione sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative*, working paper Ceris-CNR n.3
- Turow L. (1996), *The Future of Capitalism*, MIT Press, Boston (trad. it. *Il futuro del capitalismo*, Mondadori, Milano, 1997).

Note sulle autrici

Teresa Mazzei, diploma di specializzazione di Eurythmia Aziendale, rilasciato da Annemarie Ehrlich della scuola "Institute for Eurythmy in Working Life" (Olanda), diploma di Eurythmia rilasciato dalla scuola Zuccoli (Svizzera), master di secondo livello in Organizzazione e Gestione delle Aziende Sanitarie, Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma, Laurea in Economia e Commercio Università Tor Vergata (Roma).

L'attività come eurythmista aziendale si basa oltre che sulla formazione ottenuta da Annemarie Ehrlich anche sul percorso professionale, passato e attuale, come manager d'azienda e ancor prima come consulente aziendale. E' membro del core group della rete ELSE www.retelse.it
teresa.mazzei@libero.it

Erica Rizziato, laureata in statistica demografica, ha lavorato in azienda e nella consulenza soprattutto in progetti di innovazione e trasferimento tecnologico. Dal 1995 si occupa di ricerca e consulenza sullo sviluppo organizzativo con l'approccio della ricerca-azione presso il Ceris-CNR. Da oltre 25 anni pratica l'eurythmia e si è specializzata in specifici seminari con insegnanti tedeschi ed olandesi. In particolare ha approfondito l'eurythmia sociale in Italia ed Olanda con Annemarie Ehrlich ("Institute for Eurythmy in Working Life", Olanda) organizzando specifici seminari in Italia. Ha integrato l'eurythmia sociale in una metodologia innovativa di formazione, la formazione-sviluppo, frutto di un progetto di ricerca-azione del CNR sulla motivazione del personale ed ha promosso la rete ELSE per divulgarne l'utilizzo (www.retelse.it).
erica.rizziato@cnr.it