



Consiglio Nazionale delle Ricerche

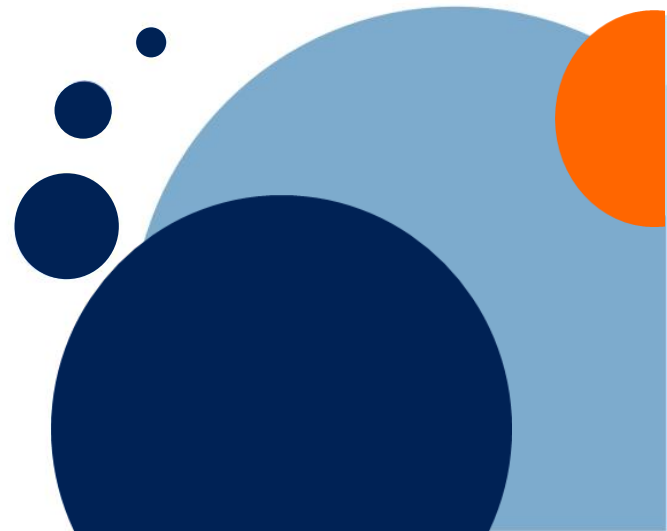


ISTITUTO di RICERCA sulla CRESCITA ECONOMICA SOSTENIBILE  
RESEARCH INSTITUTE on SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH

## LA METODOLOGIA PROPOSTA DAL CNR-CERIS (oggi CNR-IRCRES)

La Formazione-Sviluppo per lo sviluppo organizzativo e  
individuale

Erica Rizziato



# Il Percorso di questa presentazione

1. **IL PROGETTO DI RICERCA AVVIATO DAL CNR-CERIS**
2. **L'ANALISI DELLE CRITICITA' E DELLE BEST PRACTICES**
3. **L'APPROCCIO SVILUPPATO DOPO LA FASE DI ANALISI:  
LA FORMAZIONE-SVILUPPO**



# IL PROGETTO DI RICERCA AVVIATO DAL CNR-CERIS



# Il progetto di ricerca

Nel 2000 il CNR-CERIS avvia un progetto di ricerca-azione dal titolo  
“Motivazione del personale per il miglioramento della  
qualità: verso un approccio europeo” 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

# Partner del progetto:

- ✓ 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;
- ✓ Tra gli esperti maggiormente coinvolti nel progetto:
  - **Prof. A.Bekman**
  - **Prof. Francesco Novara**

# Fasi del progetto:

1. 1- riflessione sui principali problemi degli interventi maggiormente utilizzati per il cambiamento organizzativo ed identificazione di best practices europee (maggio 2000-febrraio 2001)
2. 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. 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. 4- sperimentazione dell'approccio con un gruppo di esperti e definizione finale di una metodologia di supporto allo sviluppo organizzativo (gennaio 2002- gennaio 2005)

# Dopo il progetto:

Declinazione della metodologia oltre che allo sviluppo organizzativo, anche:

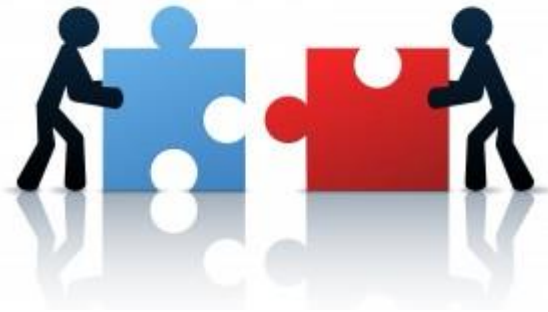
- ✓ sviluppo locale
- ✓ attività di placement
- ✓ Innovazione nella formazione e nella didattica

# L'ANALISI DELLE CRITICITA' E DELLE BEST PRACTICES



# 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:

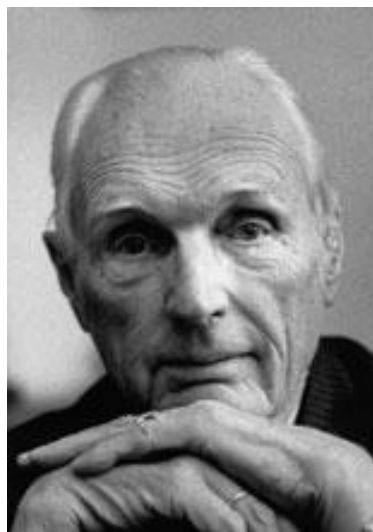
- ✓ Percepire **l'utilità sociale** del proprio lavoro
- ✓ Poter dare un **contributo** personale al miglioramento dei **processi di lavoro**



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 (1)

## Impostazione d'impresa (Adriano Olivetti):

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

# Caratteristiche dell'approccio olivettiano (2)

## Metodologie (Francesco Novara) :

- ✓ Sperimentaltà del cambiamento
- ✓ Approccio sistemico-complesso orientato dal cliente/prodotto
- ✓ osservazione partecipata affinché lo sviluppo avvenisse in modo armonico (attenzione ai fatti e alle interpretazioni)

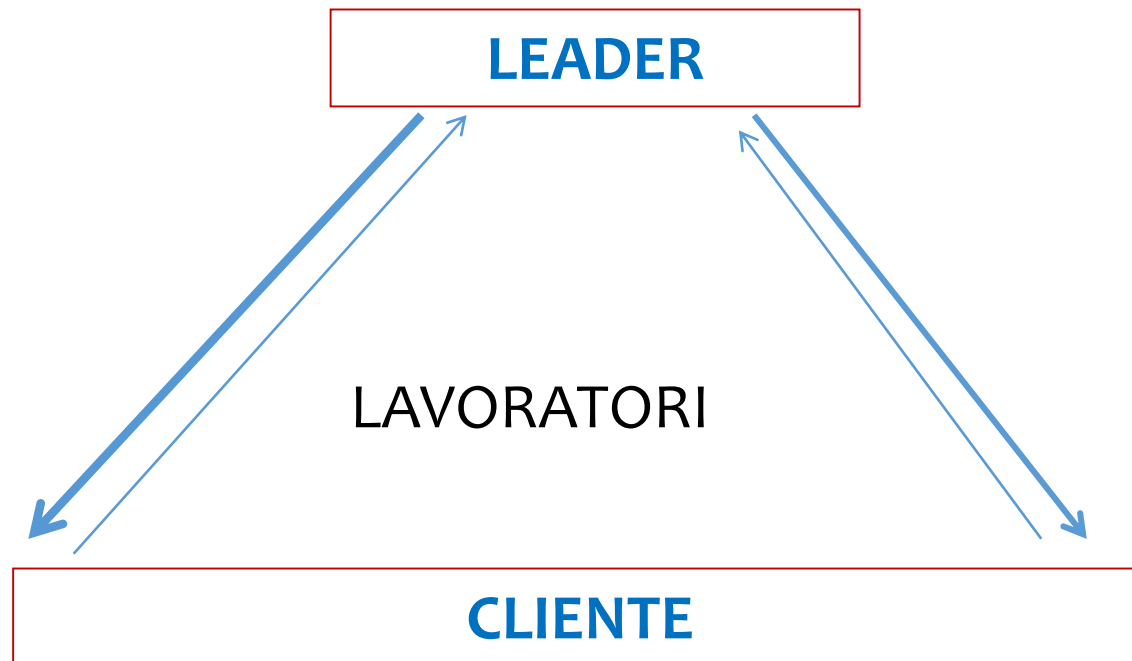
# Caratteristiche dell'approccio di Lievegoed e dei successivi sviluppi con Bekman

- ✓ Ottica evolutiva dell'organizzazione in tre fasi
- ✓ Ottica evolutiva delle persone in relazione alle fasi dell'organizzazione
- ✓ Sviluppo di una leadership orizzontale per la co-creazione dello sviluppo individualee organizzativo

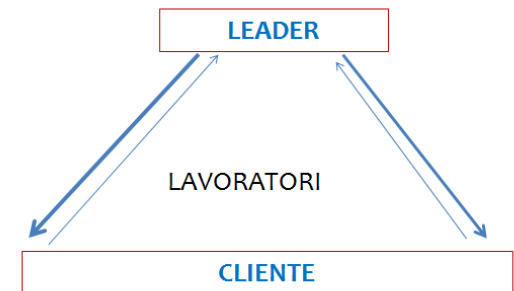
# Le fasi di sviluppo delle organizzazioni



# 1 fase: la fase pioneristica

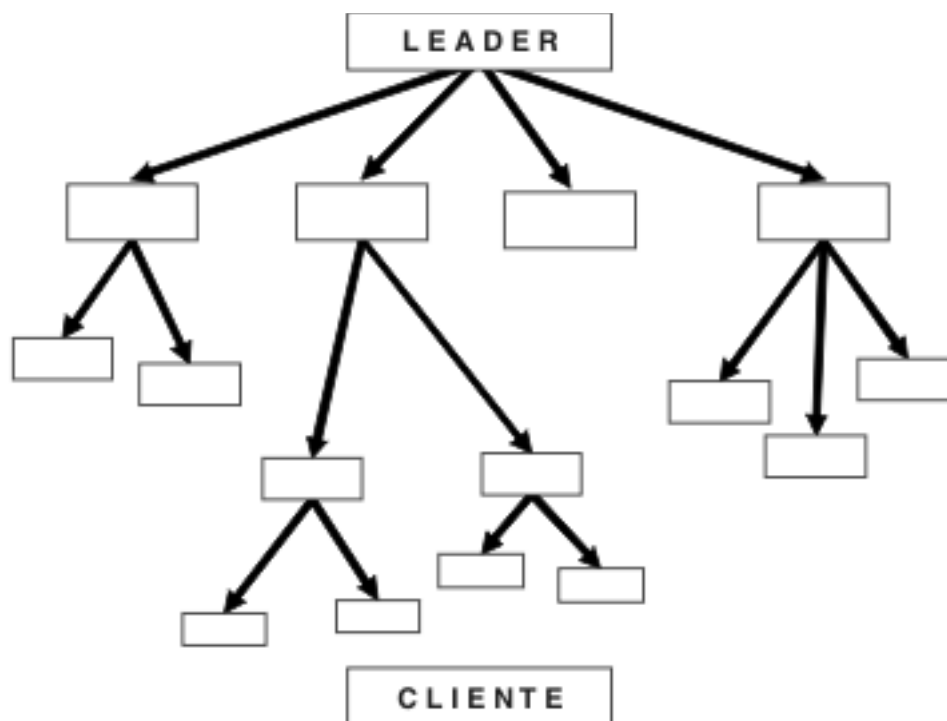


# 1: la fase pioneristica

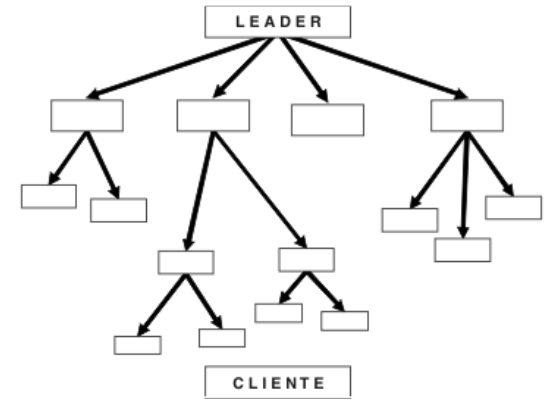


- ✓ Il pioniere è in diretto contatto con il cliente e ne recepisce tutti gli input e le esigenze;
- ✓ Il personale si organizza in modo informale e le dimensioni ridotte consentono di creare una vera e propria comunità lavorativa

## 2: La fase di differenziazione dell'organizzazione

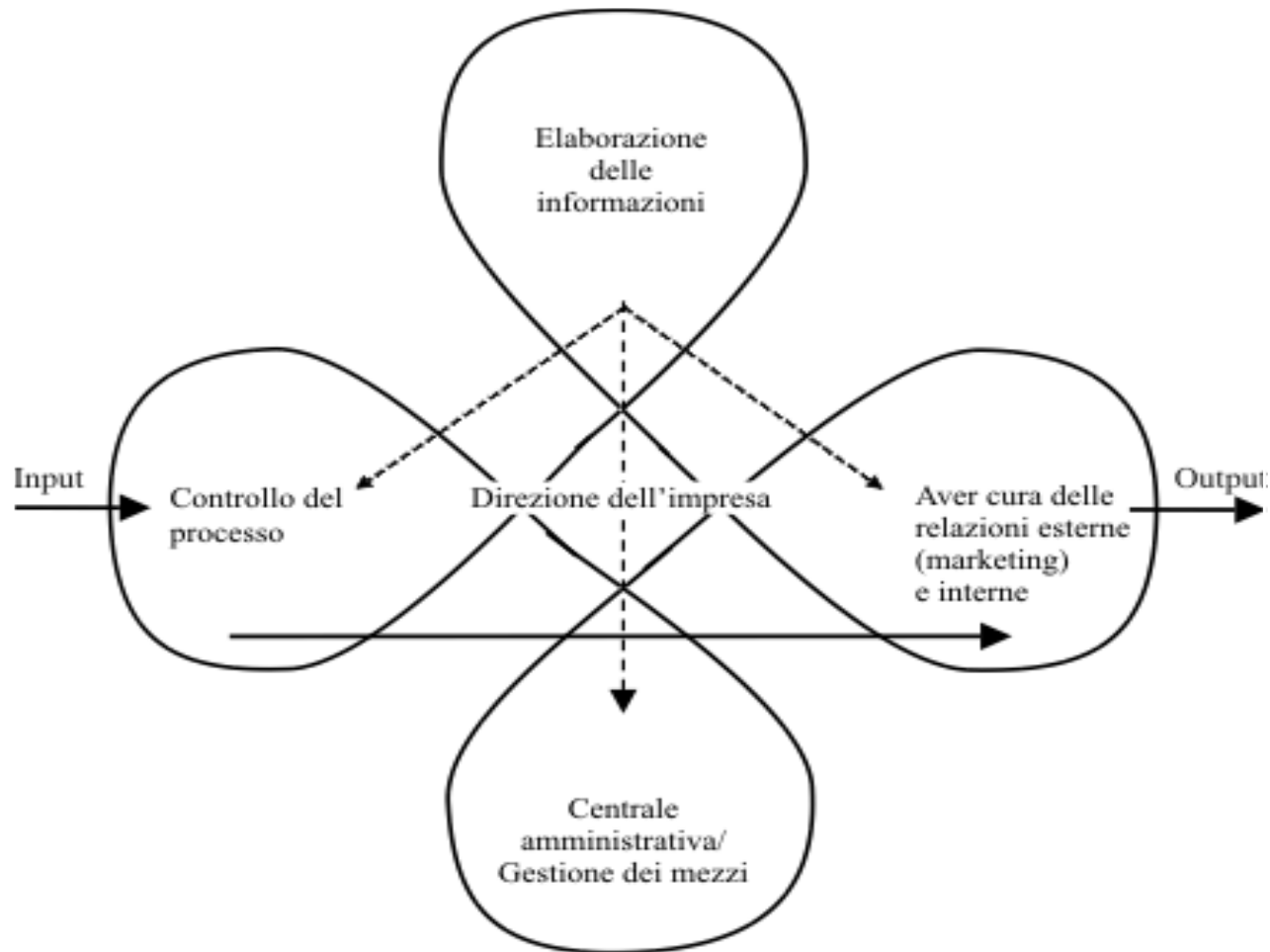


## 2: la fase di differenziazione dell'organizzazione

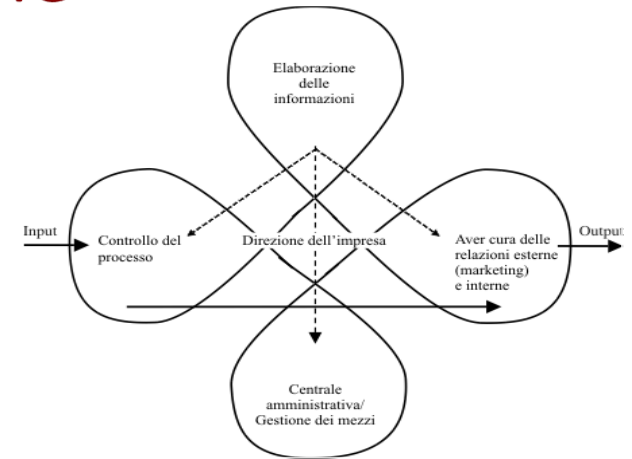


- ✓ L'organizzazione si struttura in modo piramidale, porta ordine nella organizzazione pionieristica , si basa su compiti e procedure ben definite, ma presenta delle criticità
- ✓ difficile collegamento interfunzionale
- ✓ La direzione aziendale è lontana dal cliente che fa una esperienza frammentata delle diverse funzioni organizzative
- ✓ Problemi di collaborazione e comunicazione

### 3: la fase dell'organizzazione integrata



# 3: la fase dell'organizzazione integrata



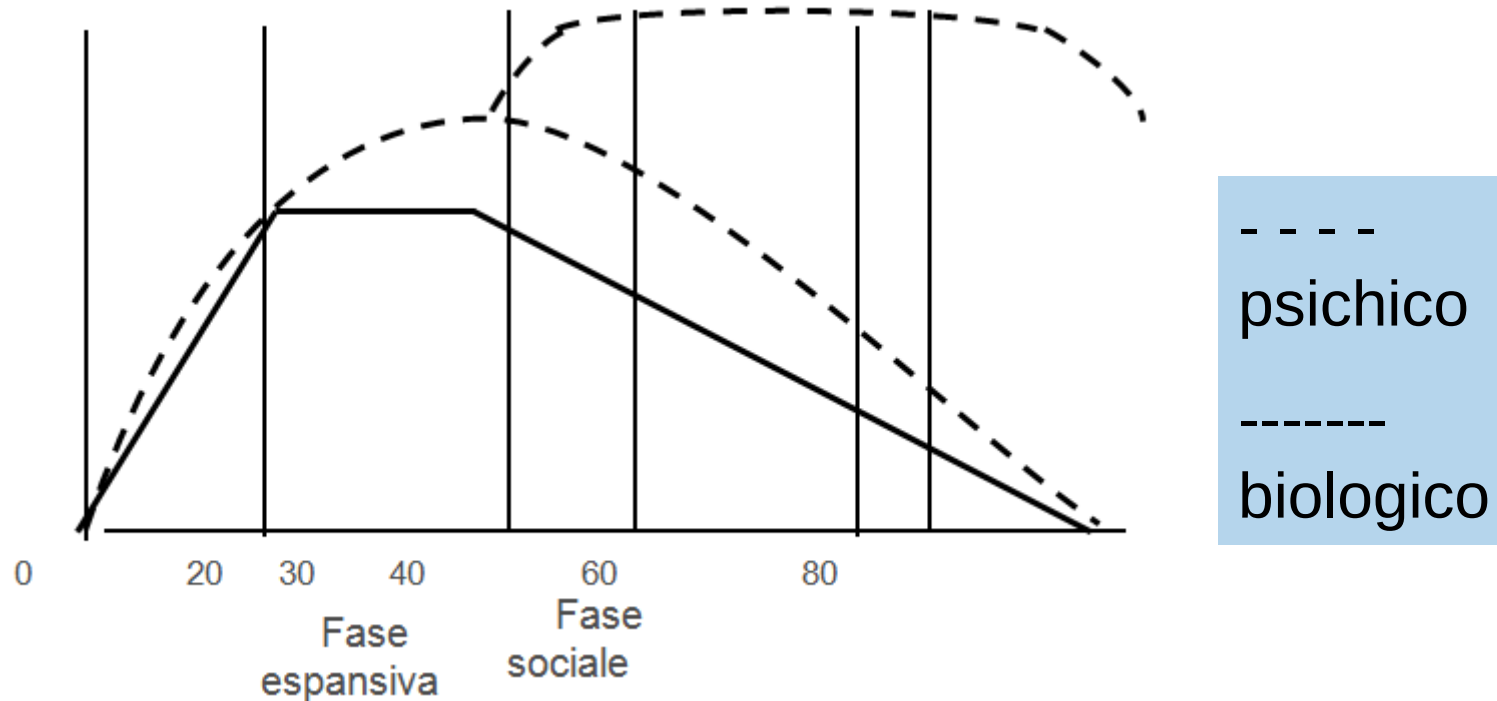
Si basa su :

- ✓ una nuova leadership che rende tutti partecipi di un progetto comune
- ✓ processi organizzativi orizzontali che tengono conto della relazione con il cliente finale
- ✓ L'elemento tecnico organizzativo è integrato con la comunità di persone

# Le fasi di sviluppo dell'uomo in relazione al rapporto con il lavoro

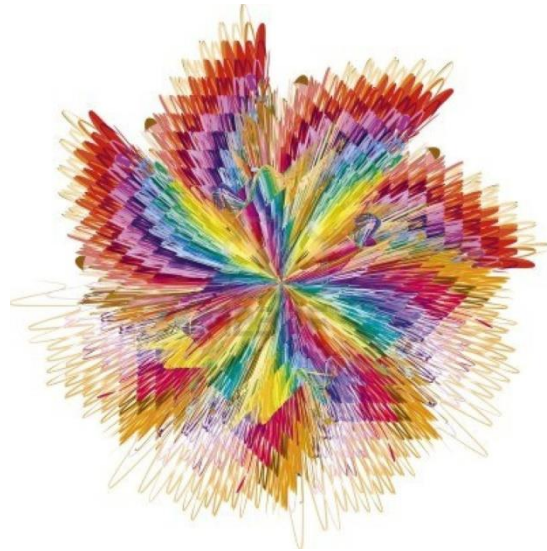


# Le fasi dello sviluppo biologico e psichico



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

# L'APPROCCIO SVILUPPATO DOPO LA FASE DI ANALISI: LA FORMAZIONE-SVILUPPO

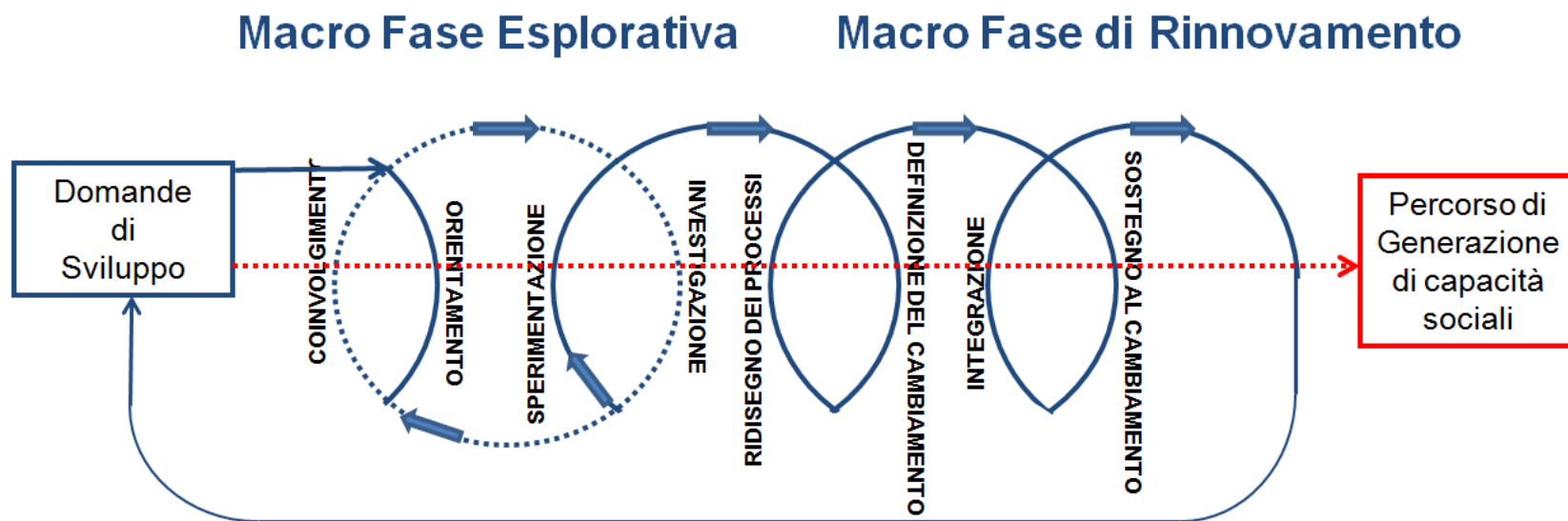


# L'approccio elaborato:

E' una metodologia che accompagna lo sviluppo organizzativo nelle sue diverse fasi per giungere alla creazione di comunità lavorative integrate nel sistema tecnico-organizzativo.

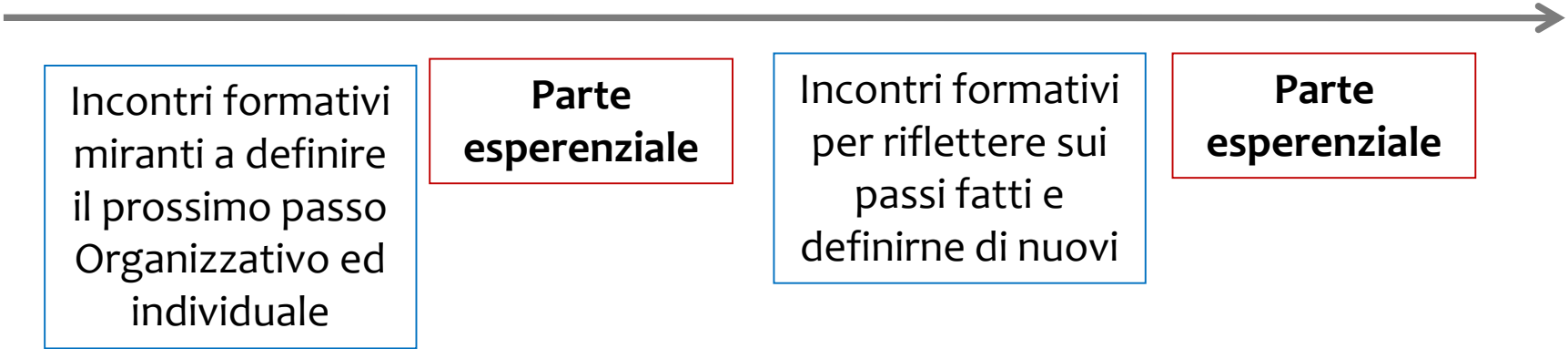
- ✓ Si basa su una **visione evolutiva** e di co-creazione tra uomo e organizzazione ;
- ✓ genera il cambiamento organizzativo **in modo sperimentale** secondo un approccio ciclico con un ritmo tra azione e riflessione prima di portarlo a regime
- ✓ Agisce sui processi organizzativi grazie allo sviluppo di **specifiche competenze** all'interno della comunità lavorativa

# Il ciclo della formazione-sviluppo



# Tempo e ritmo della formazione-sviluppo

## TEMPO



Incontri formativi  
miranti a definire  
il prossimo passo  
Organizzativo ed  
individuale

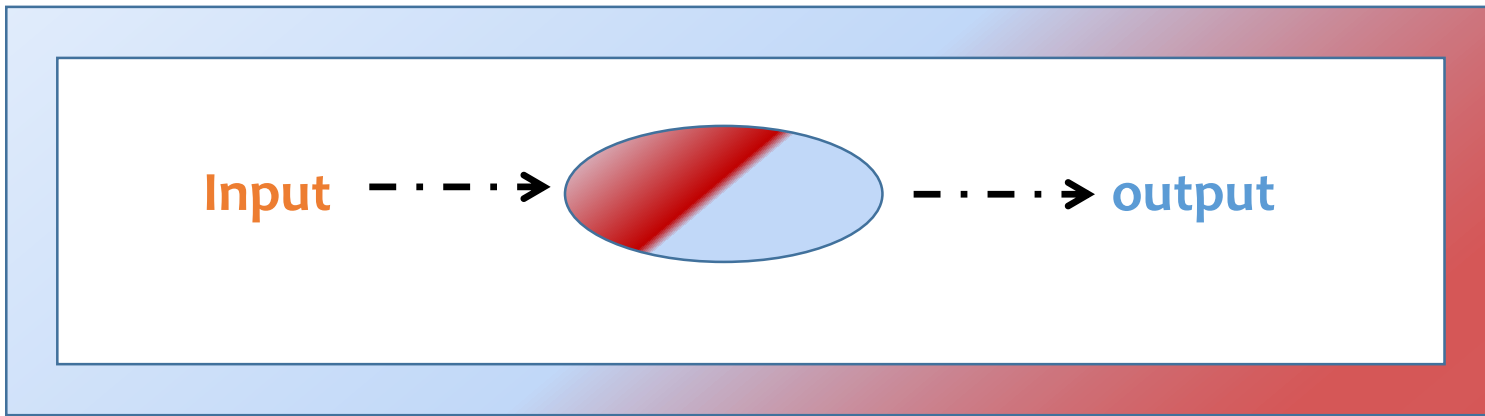
**Parte  
esperenziale**

Incontri formativi  
per riflettere sui  
passi fatti e  
definirne di nuovi

**Parte  
esperenziale**

# Il punto di partenza: Generare le domande partendo dal Cliente

## PROCESSO DI LAVORO



Viene proposta il passaggio da una visione del processo di lavoro lineare ad una che tenga conto del punto di vista del cliente **per attivare un processo di Sviluppo Organizzativo**



# Lavorare con le domande

Dialogo creativo e  
generativo di azioni



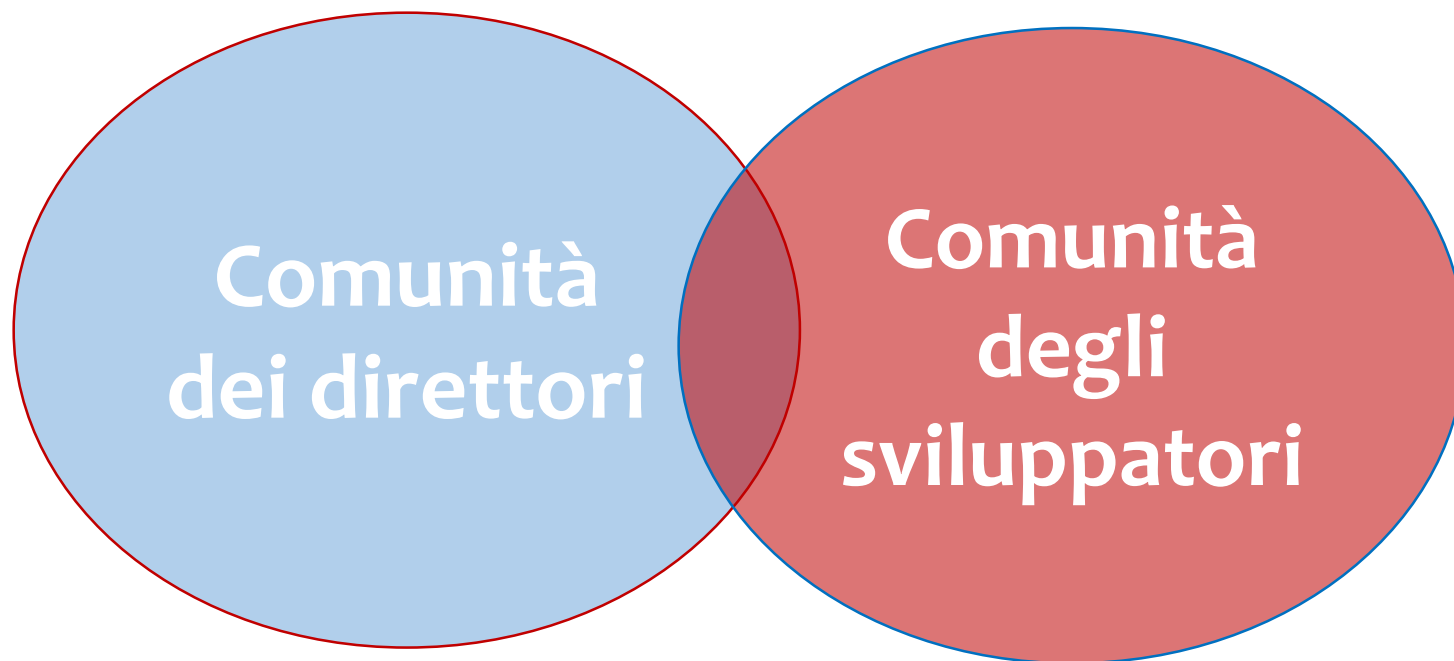
Dal problema alla  
domanda



Per avviare un processo  
di sviluppo è necessario  
trasformare le criticità in  
domande di sviluppo  
orientate dalle esigenze  
del cliente



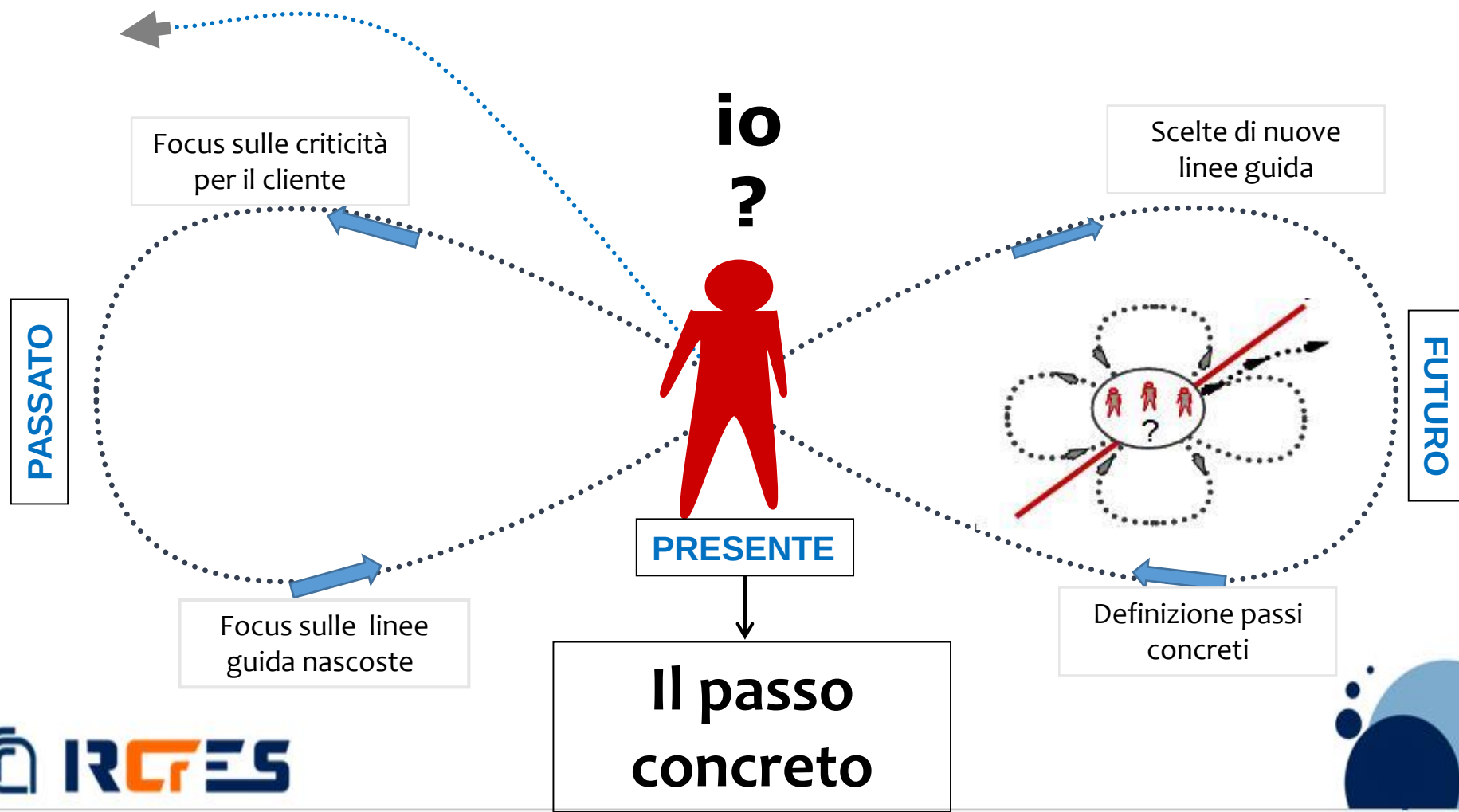
# Condividere le domande e lavorare nei processi di sviluppo



Le domande di sviluppo devono essere condivise ed elaborate ai diversi livelli organizzativi. Si crea una “infrastruttura di sviluppo” dove le due comunità in costante rapporto tra loro lavoreranno secondo il **Ciclo della Formazione Sviluppo**

# Processo di sviluppo organizzativo

Al centro del percorso ciclico e sperimentare c'è un responsabile dell'intero processo: **Io Sviluppatore**

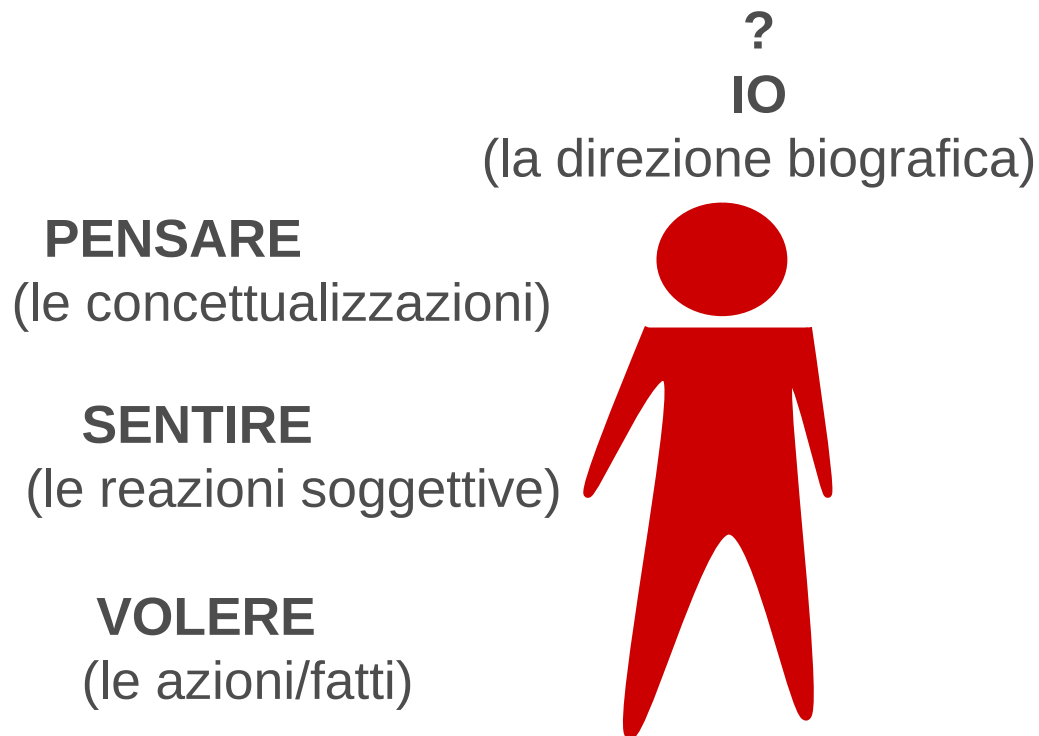


# Lo sviluppo organizzativo connesso allo sviluppo delle competenze

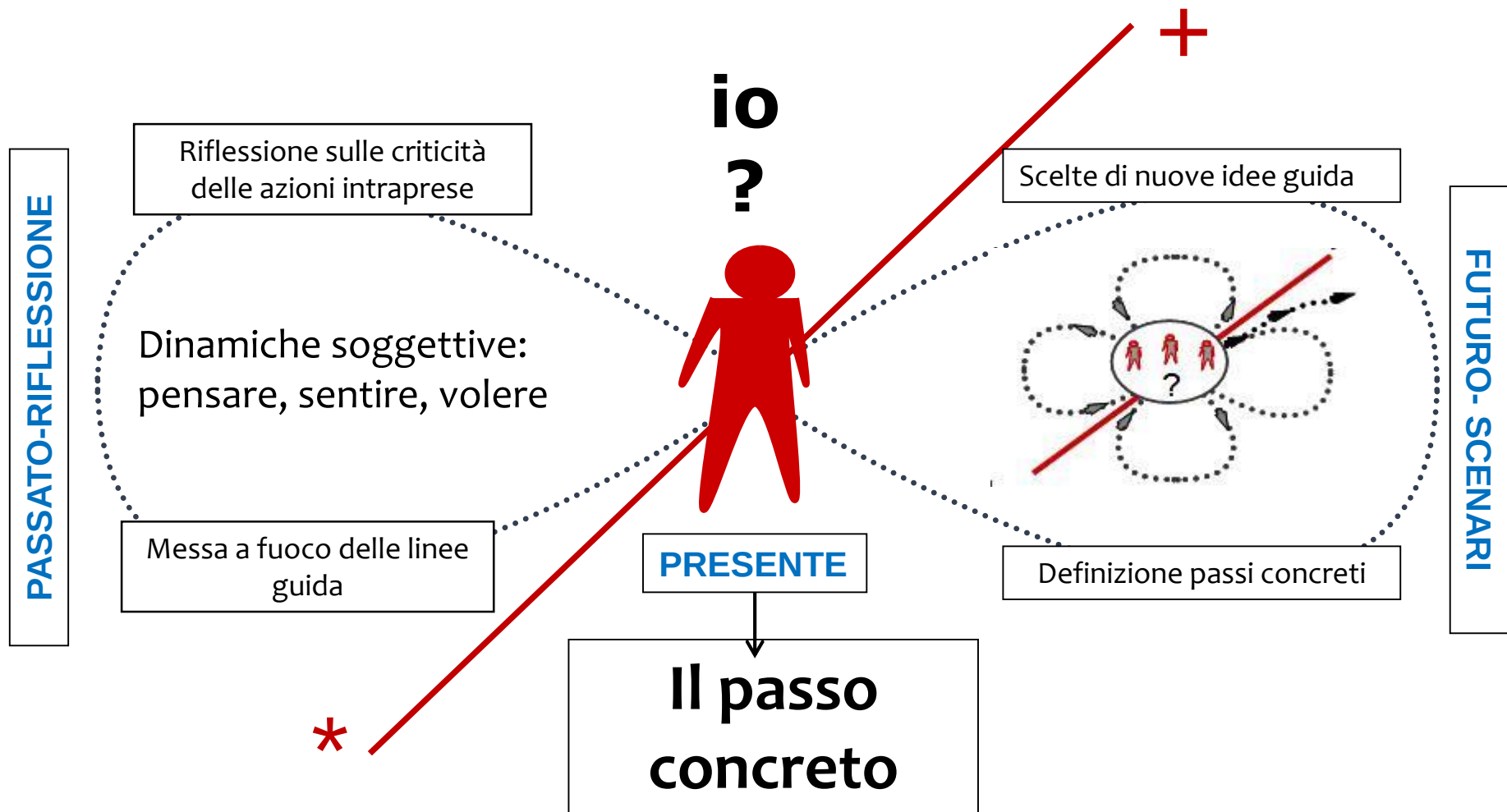
Contestualmente allo sviluppo organizzativo coloro che sono attivi nel processo generano delle specifiche competenze connesse alle modalità con cui l'individuo entra in relazione con la realtà esterna.

**In questo modo l'evoluzione organizzativa si connette allo sviluppo individuale**

# I livelli di relazione dell'individuo con la realtà



# Il processo di sviluppo individuale



# Il punto di arrivo: Una organizzazione integrata



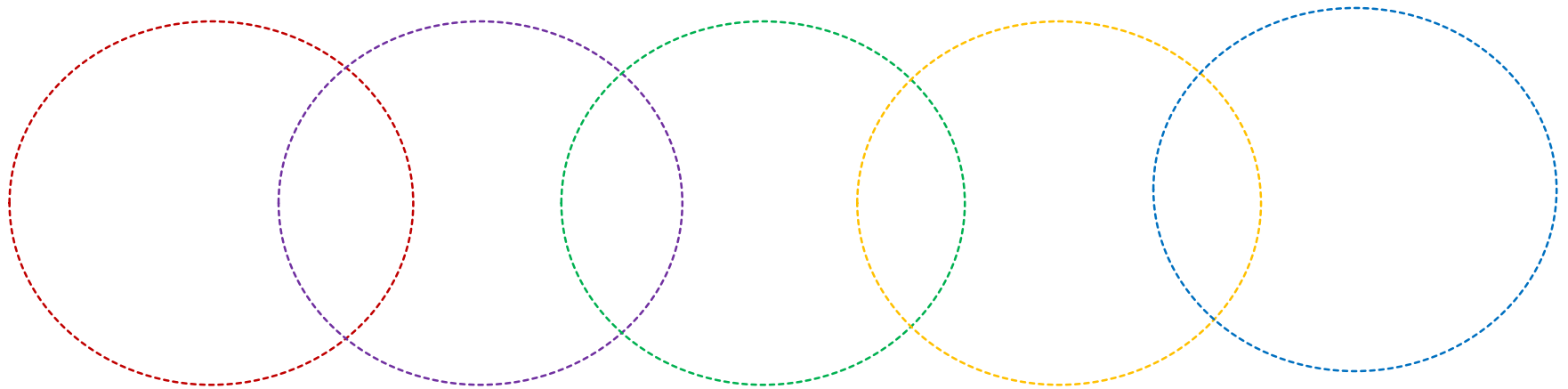
# Il punto di arrivo: l'organizzazione integrata



- ✓ La proprietà/istituzioni indicano le linee strategiche che vengono sviluppate da una comunità di leader orizzontali
- ✓ Si crea al centro una comunità di gestione dei processi orientata dalle esigenze del cliente/utente
- ✓ Tale comunità di gestione lavora come “infrastruttura di sviluppo” composta in modalità legate alla complessità organizzativa ed alla sua biografia

Alla fine del percorso ciclico della formazione-  
sviluppo  
si saranno generate nuove competenze sociali:

Le **NUOVE COMPETENZE SOCIALI** permetteranno di uscire  
dallo spontaneismo comportamentale



# Le principali competenze sociali sviluppate durante il percorso:

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

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

saper guidare processi organizzativi dove altre persone si possano attivare

# Caratteristiche di sintesi dell'approccio proposto:

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

## L'approccio sviluppato:

- ✓ promuove **l'etica dello sviluppo organizzativo** in quanto permette agli individui di essere attivi nella loro vita lavorativa;
- ✓ implica un **cambiamento culturale** vissuto nella pratica organizzativa che porta alla Responsabilità sociale delle organizzazioni;

# Dal passato al futuro: Rete ELSE

La natura dell'approccio elaborato implica una continua investigazione e approfondimento sulle complesse tematiche dello sviluppo.

Quanto è stato fatto è la base per ulteriori attività di ricerca-azione riguardo alle variabili che determinano lo sviluppo nelle realtà complesse e, in particolare, è necessario concentrarsi sulle competenze alla base della Leadership dello sviluppo: la leadership orizzontale. Con questo scopo nasce Rete ELSE ed entra a far parte del Centro per la Leadership Orizzontale dell'Istituto IMO Italia

## Else è la rete di chi:

- ✓ a vario titolo applica l'approccio della formazione -sviluppo e della metodologia dell'evidenza
- ✓ vuole conoscere e sperimentare lo sviluppo etico di realtà complesse con metodologie innovative



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

Etica Lavoro Sviluppo Economia

**IMO** Italia  
Istituto per lo sviluppo umano e organizzativo

Consiglio Nazionale delle Ricerche  
**IRCFES**  
ISTITUTO di RICERCA sulla CRESCITA ECONOMICA SOSTENIBILE  
RESEARCH INSTITUTE on SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH