

# **Guardare l'organizzazione in modo multidisciplinare per darle il giusto indirizzo: *la metodologia dell'evidenza***

**Erica Rizziato  
(sintesi italiana del Paper di Bekman)**

Da varie indagini e attività di ricerca emerge che le principali criticità riscontrate nei programmi di cambiamento e di formazione scontano visioni riduzionistiche della realtà organizzativa portando a risultati poco soddisfacenti.

Cerchiamo di seguito di riportare alcuni aspetti della questione per riflettere quanto sia importante allargare la visione di cosa sia la realtà organizzativa e di come si possa intervenire in modo efficace per svilupparla.

Spesso si cercano vie nuove, soluzioni tecniche rimuovendo il passato dell'organizzazione, la sua biografia, la quale invece emerge in modo forte come elemento di freno quando tali technicalities devono essere implementate.

Si è visto che ciò è in parte dovuto al fatto che chi deve concretizzare il cambiamento, trasformando i propri processi di lavoro non è stato coinvolto nella progettazione, le persone non vengono attivate in base a un principio di responsabilità ma in base a logiche funzionali e di potere ed il più delle volte non è chiaro *chi* condurrà il processo di trasformazione dall'inizio alla fine. Ai consulenti viene fatta una richiesta di intervento decontestualizzata da parte dei responsabili di organizzazione e ciò è lo specchio di una difficoltà culturale di guardare un'organizzazione come una realtà unica, determinando quindi il disagio e spesso l'inefficacia di dover impostare interventi frammentari, in assenza di una strategia globale, dove il più delle volte il cambiamento non risponde a effettive esigenze del cliente ma a ottimizzazioni

e/o razionalizzazioni interne. Vengono proposte quindi soluzioni senza accompagnare il cambiamento, laddove la vera difficoltà è la realizzazione concreta.

Nel caso della formazione si è riscontrato che il più delle volte non è interconnessa a una nuova strategia organizzativa e ha poco impatto sui processi di lavoro.

Anche nel lavoro sulle competenze è emerso che spesso viene sviluppato dialogando con i manager in assenza di un collegamento con la strategia di sviluppo e senza il coinvolgimento delle persone. Sono ancora diffusi cambiamenti che vengono proposti in modo molto operativo e tecnico, senza promuovere momenti di riflessività, che permette di metabolizzare l'apprendimento e renderlo nuovo "comportamento" ; ancora forte è la discrepanza tra le *espoused theories* (principi dichiarati) e le *theories in use*, cui di fatto ci si attiene per mancanza di consapevolezza.

E' ancora per lo più assente nella cultura organizzativa quel salto culturale che si potrebbe fare con una integrazione tra discipline e approcci, quali ad esempio il costruttivismo, la moderna psicologia sociale, la visione della complessità di Morain, l'andragogia e l'apprendimento adulto, il sense making, la riflessività, l'action learning e la ricerca azione. Particolarmente interessante a tal proposito si ritiene *La metodologia dell'evidenza* sviluppata da Bekman che propone di guardare la realtà sociale e organizzativa attraverso le "evidenze", in cui si mostra, che si manifestano in "domande sociali". A tal fine, egli connette elementi delle scienze naturali, caratterizzati da dati, fatti, numeri, delle scienze umanistiche, come anche elementi narrativi, immaginativi e delle scienze sociali, ossia realtà le gate alle interrelazioni tra individui e gruppi. La realtà sociale viene considerata come una realtà interattiva, dove non esistono verità assolute (come invece per la realtà naturale, dominata da leggi non create dall'uomo); essa è in continuo sviluppo e si esprime nel contesto della relazione tra l'"io" e la "comunità": da un lato si ha il dominio del mondo interiore dell'individuo e dall'altro il dominio della realtà sociale. Le organizzazioni vengono considerate giocare un ruolo dominante nella nostra realtà sociale, anche in relazione a come Druker le ha definite, "luoghi che creano la nostra moderna vita sociale e cultura". Nell'interazione tra

individui che vivono in una realtà organizzata si può sviluppare l'osservazione della creazione di una comune esperienza di realtà, di attribuzione di significati, di presa di iniziative e azioni, e in ciò si manifestano aspetti legati alla sfera morale. Bekman riprende il lavoro di Lievegoed, che mostra come la domanda sociale prenda vita nell'interiorità degli individui. Egli sostiene inoltre che la realtà organizzata, a differenza di quella naturale è totalmente creata dall'uomo, è l'ultima sua creazione, della quale dobbiamo iniziare a comprendere sempre più l'importanza oggi per un sano sviluppo socio-economico.

Mentre la realtà naturale viene indagata con le metodologie sviluppate dalle scienze naturali, per la realtà sociale ci si deve rifare alle leggi che noi stessi usiamo nel crearla, e la *Metodologia dell'evidenza* propone un'osservazione che integra varie componenti, al fine di orientare e realizzare un cambiamento, che si manifesterà in un nuovo rapporto "io" - "comunità". L'integrazione di questi aspetti e la rivalutazione dell'individuo come persona responsabile e consapevole nel processo di creazione della realtà è un elemento peculiare dell'approccio metodologico proposto.

Si riportano schematicamente le caratteristiche della metodologia dell'evidenza, che si riferiscono ai vari aspetti della realtà necessari per lavorare nelle organizzazioni e favorirne il cambiamento.

1. **Dialogica.** I processi e le situazioni si ripetono, manifestandosi in modo diverso nel tempo. La realtà sociale deve venir esplorata dialogando con chi è coinvolto dal processo lavorativo che si vuole migliorare; si può arrivare al centro della vera domanda di cambiamento tramite un processo di riflessione e iniziativa, esplorandola passo dopo passo e dialogando sugli effetti delle azioni.
2. **Biografica.** Le organizzazioni sono organismi viventi, create da esseri umani, che hanno una loro biografia; anche le organizzazioni di conseguenza hanno una biografia sulla quale si può intervenire facendo

degli interventi per passare a un più alto livello di consapevolezza. E' utile focalizzare l'analisi organizzativa sulla storia dell'organizzazione, profilando la sua biografia, ma anche su quella professionale degli individui, cercando di vederne le interconnessioni al fine di orientare il futuro, considerando anche gli elementi soggettivi come forze in gioco per determinarlo.

3. **Longitudinale.** Gli eventi hanno luogo in sequenza e si possono analizzare guardando retrospettivamente in modo riflessivo, osservando la dinamica del processo collegato alla domanda di cambiamento; da questa osservazione si possono avere input interessanti per fare scelte future e trasformare il processo.
4. **Fenomenologica.** Ci si deve riferire ai fatti osservabili; vengono evidenziati, ordinati, documentati e costituiscono dei punti di ancoraggio per la descrizione della realtà organizzata.
5. **Narrativa.** E' utile anche lavorare con le persone dell'organizzazione collegate alla domanda di cambiamento, chiedendo alle stesse la descrizione di eventi, aneddoti, situazioni conflittuali. Le immagini evocate portano ad altre immagini, creando scenari utili a valutare i passi concreti.
6. **Sintomatologica.** Si focalizza l'attenzione su ciò che non è osservabile direttamente, ma si manifesta come sintomi che nascondono realtà complesse nelle quali si manifesta la vita organizzativa.
7. **Empirica.** Si verifica che le persone coinvolte considerino la domanda dell'organizzazione in un modo omogeneo, avendone osservato i fenomeni e i sintomi collegati; si può poi concludere se la domanda giochi un ruolo importante e condiviso nell'organizzazione e quindi impostare il cambiamento.

Queste 7 caratteristiche si rifanno ai vari approcci delle scienze sociali, naturali e umanistiche e vengono utilizzate in modo integrato per fare ricerca.

Non si tratta di metodi complessi utilizzabili da soli specialisti, ma Bekman propone una gestione precisa di tali aspetti caratterizzanti la realtà, per trovare le modalità adatte a fare degli interventi utili nel senso dello sviluppo.

Egli sostiene che le “evidenze” si manifestano quando si inizia ad agire, in quanto ci colleghiamo a degli eventi e persone in relazione a certe nostre convinzioni e questo fa da specchio alle evidenze: quando agiamo facciamo delle cose con certe intenzioni, ma ciò non significa che noi comprendiamo precisamente perché stiamo agendo. Tale consapevolezza è resa possibile da un lavoro di riflessione sistematica.

Il punto di partenza è il lavoro sulla domanda di sviluppo. Consideriamo quando qualcuno, per esempio in una certa realtà organizzata esprime una esigenza di cambiamento, la quale si mostra in frizioni, conflitti.

Questa domanda viene espressa in parole rispetto al contesto di riferimento e questo è l’inizio di un processo di cambiamento. Quando un individuo si prende la responsabilità di gestire la domanda e inizia un processo di cambiamento e innovazione, si può utilizzare la metodologia dell’evidenza. Egli diventa proprietario di processo. La domanda inizia a essere indagata: chi è collegato a tale domanda? È già emersa questa domanda nella biografia dell’organizzazione? Come vive la domanda nella percezione delle persone coinvolte? Quanto tempo fa si era già manifestata e cosa ci aspettiamo diventi nel futuro?

Il proprietario di processo ricerca le persone che possono dire qualche cosa circa la domanda e raccoglie storie, riflessioni, memorie documentate, interpretazioni, giudizi; quanto seriamente e profondamente le persone sono state coinvolte dal problema, che tensioni ne sono derivate; ricerca anche i

fatti e dati che possano supportare o contraddire le storie raccolte. Attraverso l'osservazione concreta e l'analisi del materiale, inizia a prendere corpo il quadro della questione. Si passa poi a una verifica empirica di come le persone vedono la stessa e la hanno vista in passato e diventa chiaro se la cosa è rilevante per la comunità nelle interazioni ed esperienze delle persone coinvolte. A questo punto la domanda può portare a delle azioni e iniziative per identificare gli interventi necessari per cambiare la situazione. Inizia quindi un processo di presa di coscienza e di presa di decisioni.

L'integrazione dei 7 aspetti della *Metodologia dell'evidenza* è al centro di continua ricerca e sperimentazione della comunità rappresentata dalla fondazione IMO International.

### **Per approfondimenti**

Rizziato E. *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*, 2010, Francoangeli

Bekman A. (2004), *The Methodology of Evidential*, in Boonstra J. Caluwe' *Dynamics of organizational change and learning* Chichester, Wiley

<https://www.het-imo.net/publications/>