

# SVILUPPO E LEADERSHIP ORIZZONTALE: QUALI COMPETENZE PER MUOVERE LA COMPLESSITÀ?



**Erica Rizzato**  
IRCrES- CNR – Istituto di  
ricerca sulla crescita  
economica sostenibile del  
Consiglio Nazionale delle  
Ricerche

**D**alle tendenze degli ultimi decenni abbiamo appreso che una organizzazione oltre ad essere una struttura è anche una serie di processi in movimento. La cibernetica, la meccanica quantistica, il costruttivismo, la psicologia sociale e la teoria della complessità, ci portano a vederla come un sistema di connessione e di significati. Si tratta di un insieme di componenti diverse, che sono tutte in relazione tra loro, che si conoscono solo attraverso le loro interazioni, nelle quali ognuna attua proprietà potenziali che fuori di questo contesto non si conoscerebbero. Non si può enucleare una variabile e studiarla a se'. Come sottolinea Francesco Novara, ognuna di esse si configura lungo un asse tra poli opposti (profitto-salario, valore strumentale del lavoro-valore espressivo del medesimo, individuale-collettivo, collaborazione-conflitto, prescrittività-autonomia, struttura-cultura.....). E i poli si definiscono reciprocamente: quando si dice individuo, lo si staglia su una collettività, e questa è un insieme di individui. L'organizzazione è allo stesso tempo cultura e struttura, la cultura genera strutture e la struttura produce cultura. E' osservabile che le orga-

nizzazioni di successo sono sostenute da una consistente e coerente cultura, che sa integrare gli opposti in una creazione di senso collettivo e personale. Modificare tale cultura quando lo richiedono cambiamenti tecnologici, economici, sociali, significa incontrare convinzioni che resistono, sentimenti che si oppongono, comportamenti che permangono. Modificare la struttura vuol dire cambiare processi, ripensare connessioni interne ed esterne con clienti e fornitori. Spesso si afferma di pensare in modo nuovo però ci si comporta in maniera da confermare il vecchio modo a se stessi e agli altri.

Bisogna essere coscienti di questa doppia natura del cambiamento: esterna, legata ai processi ed interna, legata al significato che le persone attribuiscono al loro agire organizzato e in base al quale possono trasformare i propri comportamenti lavorativi, generando il proprio sé sociale.

Per questo il cambiamento non si può imporre né tantomeno indurre con argomentazioni razionali.

Come ci insegnano le action science, è solo confrontandosi insieme con le nuove esigenze, condividendo le esperienze

**Erica Rizzato:** Responsabile presso CNR- IRCrES di attività di ricerca su approcci innovativi e sostenibili allo sviluppo organizzativo e locale, nel quadro della visione sistemico-complessa e delle nuove competenze necessarie a governarla. Collabora con diverse Università in attività di docenza e master e ha fondato l'istituto IMO Italia (Istituto per lo Sviluppo Umano e Organizzativo), nodo di una rete internazionale che si occupa di approcci innovativi alla leadership. E' membro della Commissione tecnica UNI per la responsabilità Sociale delle Organizzazioni (norma ISO26000). Ha lavorato presso aziende, consorzi universitari ed enti di ricerca sulle tematiche della qualità, del technology transfer, come responsabile di progetti europei di innovazione per le imprese, avviando anche una Start up.

nella situazione che muta, che si elaborano nuove convinzioni comuni. Sperimentando il nuovo in ambiti ristretti prima di allargare si possono fondare altre consuetudini e i processi possono cambiare unitamente ai comportamenti. Altrimenti il cambiamento è illusorio.

Si tratta di avviare una dimensione "orizzontale" nell'organizzazione, non più legata ai paradigmi razional-funzionali, tipici della gestione manageriale verticale, ma affiancando a questi, per integrazioni progressive, altre dimensioni: si tratta di lavorare con i processi, attraverso il dialogo, con le biografie.

Processo, dialogo, biografia sono le dimensioni di chi ha la leadership del cambiamento che possiamo quindi definire **leadership orizzontale**.

re il nuovo. Così solo si potranno sviluppare forme efficaci di cambiamento che porterà valore aggiunto a più livelli: per i clienti, per le persone e per il fatturato.

Urgente è interrogarsi su quali competenze siano alla base della leadership del cambiamento: si tratta non più di definire compiti, ruoli e mansioni secondo criteri di efficienza e problem solving, ma si entra in un ambito prettamente orizzontale, di condivisione, esplorazione, sperimentazione e connessioni progressive con il processo del cliente, ragion d'essere della vita organizzativa, che ne deve diventare elemento ordinatore.

Si tratta di competenze di visione, di attivazione e affiancamento alla self leadership dei collaboratori, di guida alla generazione di nuovi processi nell'ambito

## ATTIVAZIONE DEGLI INDIVIDUI E COMPETENZE PER L'AZIONE

Chi oggi è alla guida delle organizzazioni incontra l'arduo compito di promuovere il cambiamento dovendo utilizzare skills e competenze affatto presenti nel mercato del lavoro e nei vari corsi e attività formative che lo vorrebbero sostenere.

Si deve innanzitutto partire dalle nuove visioni proposte che devono essere convincenti, le nuove strategie devono fare percepire ai lavoratori il senso nuovo che si va costruendo. In ambito organizzativo il senso è dato dal collegamento con la ragion d'essere dell'organizzazione, il suo cliente. Per Druker "un'organizzazione è un gruppo umano composto da specialisti che lavorano insieme a un compito comune, il quale conferisce identità all'organizzazione".

Sulle strategie proposte le persone devono percepire di poter dare un contributo personale, poter essere soggetti attivi del cambiamento. Compito di chi ha la leadership è definire ambiti e confini in cui le persone possano attivarsi nel genera-

della visione proposta, di "esplorazione e sperimentazione del nuovo" prima di andare a regime, di acquisizione progressiva di consapevolezza degli effetti dei propri comportamenti per ri-orientarli consapevolmente. Molte altre competenze si legano alla leadership orizzontale che, come detto, deve lavorare con i processi e le biografie attraverso il dialogo. Lavorare a tali competenze è un compito imprescindibile per chi si occupa di formazione, a tutti i livelli. Una formazione che si deve muovere su paradigmi totalmente diversi da quelli passati, cercando di stimolare quelle che possiamo definire in generale "competenze per l'azione nella complessità".

Così le organizzazioni potranno divenire diviene luoghi di sviluppo economico e sociale. Così solo si può governare la complessità della vita organizzativa verso la creazione di moderne comunità lavorative che possano rappresentare "isole di umanità". ■