

**LA COSCIENZA ORGANIZZATIVA:  
L'ESPERIENZA COLLETTIVA DI  
CONOSCENZA DI SE'  
DELL'ORGANIZZAZIONE**

**Diego Dal Ben**

## INDICE

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUZIONE .....                                                                       | 4  |
| CAPITOLO 1 - LA VISIONE INTEGRALE DELLA COSCIENZA DI K. WILBER                           | 11 |
| 1.1 Introduzione.....                                                                    | 11 |
| 1.2 Livelli (o Stadi) della coscienza .....                                              | 11 |
| 1.3 Linee di Sviluppo e lo Psicogramma Integrato.....                                    | 16 |
| 1.4 Il Sé nell'evoluzione della coscienza.....                                           | 18 |
| 1.5 Stati e Tipi .....                                                                   | 18 |
| 1.6 I quattro Quadranti.....                                                             | 19 |
| 1.7 Conclusioni.....                                                                     | 21 |
| CAPITOLO 2 - I PARADIGMI ORGANIZZATIVI DI F. LALOUX .....                                | 23 |
| 2.1 Introduzione.....                                                                    | 23 |
| 2.2 Il lavoro di ricerca di Laloux. ....                                                 | 24 |
| 2.3 Il paradigma <i>Teal</i> evolutivo.....                                              | 24 |
| 2.3.1 L'auto-organizzazione.....                                                         | 26 |
| 2.3.2 Pienezza.....                                                                      | 28 |
| 2.3.3 Scopo evolutivo.....                                                               | 29 |
| 2.4 L'evoluzione dei paradigmi organizzativi .....                                       | 31 |
| 2.5 Le condizioni per una organizzazione <i>Teal</i> e i processi di trasformazione..... | 33 |
| 2.6 Conclusioni.....                                                                     | 36 |
| CAPITOLO 3 - LA MAPPA: REINVENTARE LE ORGANIZZAZIONI.....                                | 39 |
| 3.1 Introduzione.....                                                                    | 39 |
| 3.2 Origini.....                                                                         | 40 |
| 3.3 Struttura .....                                                                      | 41 |
| 3.4 Modalità d'uso .....                                                                 | 42 |
| 3.5 Restituzione dei risultati .....                                                     | 43 |

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.6 Come leggere la <i>Reinventing Organization Map</i> .....             | 46 |
| 3.7 Conclusioni.....                                                      | 47 |
| CAPITOLO 4 - LA VISIONE SISTEMICO-EVOLUTIVA .....                         | 50 |
| DELLA PERSONA E DELL'ORGANIZZAZIONE.....                                  | 50 |
| 4.1 Introduzione.....                                                     | 50 |
| 4.2 La prospettiva sistemico-evolutiva della persona.....                 | 51 |
| 4.3 La prospettiva sistemico-evolutiva dell'organizzazione .....          | 53 |
| 4.4 Conclusioni.....                                                      | 55 |
| CAPITOLO 5 - LA METODOLOGIA LOOI DI E. RIZZIATO.....                      | 57 |
| 5.1 Introduzione.....                                                     | 57 |
| 5.2 Il <i>setting</i> delle connessioni sistemiche .....                  | 58 |
| 5.3 Il percorso generativo di sviluppo .....                              | 61 |
| 5.4 Conclusioni.....                                                      | 64 |
| CAPITOLO 6 - LA COSCIENZA AL CUORE DELL'EVOLUZIONE<br>ORGANIZZATIVA ..... | 67 |
| 6.1 Introduzione.....                                                     | 67 |
| 6.2 Costruire la Coscienza Organizzativa.....                             | 69 |
| 6.3 La <i>Leadership</i> Orizzontale .....                                | 70 |
| 6.4 La dimensione individuale della Coscienza organizzativa.....          | 74 |
| 6.5 Conclusioni.....                                                      | 76 |
| CONCLUSIONI .....                                                         | 79 |
| BIBLIOGRAFIA.....                                                         | 83 |
| SITOGRAFIA .....                                                          | 87 |



## INTRODUZIONE

Questa tesi si propone di esplorare il concetto emergente di *coscienza organizzativa*, cioè quando le coscienze individuali si allineano attorno a una visione comune, generata dall'interazione e condivisione delle prospettive individuali. In questo processo, gli individui, ognuno con le proprie specificità di percepire, pensare, desiderare, sentire, volere e agire, non solo contribuiscono a formare la visione condivisa, ma la vivono concretamente, favorendo la propria evoluzione personale verso l'autorealizzazione e quella collettiva dell'organizzazione.

La coscienza organizzativa è generata quindi dall'evoluzione delle coscienze individuali, quando le persone si connettono a un processo di senso, sentendosi parte di una identità collettiva (E. Rizziato, comunicazione personale, febbraio 2025).

Il tema ha già suscitato interesse anche in ambito internazionale. Ajmal e Lodhi (2015), nel loro contributo *Exploring Organizational Consciousness: A Critical Approach Towards Organizational Behavior*<sup>1</sup>, hanno condotto una revisione critica della letteratura esistente con l'obiettivo di sistematizzare il concetto di coscienza organizzativa e delinearne i futuri sviluppi di ricerca. L'articolo sottolinea come la coscienza organizzativa possa rappresentare un nuovo paradigma interpretativo attraverso cui leggere le organizzazioni come entità dotate di autocoscienza collettiva. Un tale approccio, osservano gli autori, ha il potenziale di supportare trasformazioni durature all'interno delle organizzazioni, fornendo strumenti per comprenderne più a fondo le dinamiche interne.

In continuità con queste prospettive, l'approfondimento della coscienza organizzativa offre una chiave innovativa per affrontare le sfide poste dalla

---

<sup>1</sup> Ajmal, M., & Lodhi, S. A. (2015). Exploring organizational consciousness: A critical approach towards organizational behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 9 (1), 202-217.

crescente complessità dei contesti organizzativi. Questa convinzione mi ha spinto ad approfondire l'argomento, mosso da un duplice interesse: innanzitutto sviluppare strumenti per comprendere le dinamiche psicologiche e sociali che influenzano il benessere nelle organizzazioni. In secondo luogo, proporre modelli per supportare la *leadership* nel maturare consapevolezza dell'evoluzione aziendale. Partire dalla consapevolezza è fondamentale per promuovere cambiamenti duraturi e sostenibili, come in merito osserva F. Novara (2004): “Ma in tutti questi casi l'origine del processo di cambiamento fu il prendere chiara coscienza della situazione da parte delle persone e il riconoscimento delle loro responsabilità nell'averla creata”<sup>2</sup>.

Sebbene non si sia ancora giunti a una definizione scientifica della coscienza, e un dibattito multidisciplinare, con diversi orientamenti, sia ancora in corso, l'esistenza della coscienza è riconosciuta in ambito psicologico e neuroscientifico. In merito osserva K. Wilber (2015): “Da Clare Graves a Abraham Maslow, da Deirdre Kramer a Jan Sinnott, da Jürgen Habermas a Cheryl Armon, da Kurt Fischer a Jenny Wade, da Robert Kegan a Susanne Cook-Greuter, emerge una storia dell'evoluzione della coscienza di notevole coerenza. Nonostante i molti disaccordi e i tanti dettagli conflittuali, tutti narrano un'identica storia della crescita e dello sviluppo della mente come di una serie di stadi, o onde, che emergono in sequenza”<sup>3</sup>.

Questa evoluzione della coscienza attraverso stadi progressivi ha un impatto diretto sulle organizzazioni. Significativo quanto osserva in merito F. Laloux (2014): “Consapevolmente o inconsapevolmente, i *leader* pongono in essere strutture, procedure e culture aziendali, che hanno senso per loro, che corrispondono al loro modello di affrontare il mondo. Questo significa che

---

<sup>2</sup>Novara, F. (2004). *Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche*. Itinerari d'impresa, Soveria Mannelli: Rubbettino.

<sup>3</sup>Wilber, K. (2015). *Una teoria del tutto: Una visione integrale per la politica, l'economia la scienza e la spiritualità*. Latina: Crisalide.

un'organizzazione non può evolversi oltre lo stadio evolutivo della sua *leadership*"<sup>4</sup>.

La capacità di un'organizzazione di evolvere dipende dallo stadio evolutivo della sua *leadership* e per una evoluzione duratura e sostenibile non è solo la *leadership* chiamata ad evolvere, ma l'intera organizzazione che viene coinvolta in un processo di crescita collettivo. Questo implica che il cambiamento non dipende esclusivamente dai *leader* al vertice, ma dall'interazione di tutti i membri dell'organizzazione, che co-costruiscono nuovi livelli di consapevolezza e integrazione. In merito osserva A. Bekman (2017): "La *leadership* orizzontale colma il gap tra il *management* e i collaboratori. Essi si ritrovano nella ricerca comune e nella sperimentazione di nuovi passi atti a cambiare l'esistente con l'obiettivo di continuare a lavorare in circostanze rinnovate. Possiamo aderire al cambiamento e alla *leadership* in modo indipendente dal nostro ruolo operativo"<sup>5</sup>.

Dalle analisi e ricerche effettuate, ho individuato due prospettive di particolare interesse che offrono riferimenti, teorie, metodologie e strumenti utili per ampliare e approfondire il concetto di coscienza organizzativa: la visione integrale e la visione sistemico-complessa evolutiva. In questi due *framework* la coscienza organizzativa diventa l'elemento centrale nell'orientare e progettare gli interventi di cambiamento e sviluppo organizzativo, spingendo le organizzazioni verso una trasformazione evolutiva.

Sulla base di queste ricerche la tesi si articola in sei capitoli oltre alle conclusioni finali. Il primo capitolo sviluppa la visione integrale della coscienza di K. Wilber<sup>6</sup>, introduce il quadro teorico di riferimento e la teoria dei livelli e delle linee di

---

<sup>4</sup>Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness* (trad. it. *Reinventare le Organizzazioni: Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Milano: Guerini Next 2016).

<sup>5</sup>Bekman, A. (2017). *L'arte di cambiare: Pratiche di leadership orizzontale per la business transformation*. Milano: Guerini Next.

<sup>6</sup>Wilber, K. (2014). *La visione integrale: Una breve introduzione al rivoluzionario approccio integrale alla psiche, alla scienza, alla cultura e alla società*. Latina: Crisalide.

sviluppo della coscienza umana. Successivamente il secondo capitolo analizza l'evoluzione delle organizzazioni attraverso il modello dei paradigmi organizzativi proposto da Frédéric Laloux in *Reinventing Organizations*<sup>7</sup>. Basato sulla prospettiva integrale il lavoro di Laloux esplora i processi psicologici individuali e collettivi, ponendo l'accento sulle linee e sui livelli di sviluppo della coscienza. Per questo approccio l'evoluzione organizzativa è strettamente legata all'evoluzione della coscienza individuale e collettiva, e ogni livello di coscienza corrisponde a un particolare modo di percepire, pensare e agire nell'organizzazione. Il terzo capitolo presenta la *Reinventing Organizations Map*<sup>8</sup>, elaborata dai lavori di Wilber<sup>9</sup> e Laloux<sup>10</sup> che permette alle organizzazioni di rappresentare la complessità organizzativa e di autovalutarsi attraverso una serie di indicatori che riflettono il grado di evoluzione della loro coscienza collettiva. Ogni organizzazione può collocare le proprie linee di sviluppo lungo un continuum che va dai modelli più gerarchici, basati sul comando e controllo fino ai modelli più evolutivi, partecipativi. Questa autovalutazione può avviare una riflessione interna e rendere l'Organizzazione più consapevole, cosciente, dell'ambiente in cui opera, dei collaboratori che ci lavorano e orientare gli interventi di cambiamento e sviluppo organizzativo.

Il quarto capitolo esplora i principi della visione sistemico-complessa evolutiva della Persona e dell'Organizzazione. Questa visione è a fondamento del lavoro di E. Rizziato<sup>11</sup>, e trae origine da due grandi spinte: quella derivante dalla visione di Adriano Olivetti e dalle realizzazioni pratiche di Francesco Novara<sup>12</sup> in Italia e

---

<sup>7</sup> Laloux, op. cit., p. 6.

<sup>8</sup> <https://reinvorgmap.com/>

<sup>9</sup> Wilber, op. cit., p. 5.

<sup>10</sup> Laloux, op. cit., p. 6.

<sup>11</sup> Rizziato, E. (2020). *Verso un umanesimo della vita organizzativa: Generare sviluppo nella complessità con la leadership orizzontale*. Milano: Franco Angeli.

<sup>12</sup> Novara, op. cit., p. 5.



quella di Bernard Lievegoed<sup>13</sup> e Adrian Bekman<sup>14</sup>, in Olanda. Da queste basi e dalle esperienze di ricerca - azione maturate nell'ambito del CNR, E. Rizziato ha sviluppato la metodologia LOOI (*Leadership* Orizzontale e Organizzazione Integrata), presentata nel quinto capitolo. Metodologia che si concentra sul sistema organizzativo nel suo complesso, considerando la persona come un sistema aperto che interagisce con il contesto organizzativo, mettendo in atto una dinamica sinergica evolutiva.

Il sesto capitolo approfondisce l'esplorazione e la sperimentazione della generatività tra lo sviluppo della coscienza individuale e quella organizzativa. Il modo in cui la sinergia tra lo sviluppo della coscienza individuale e quella organizzativa può trasformare le organizzazioni in luoghi di senso, capaci di coniugare l'impulso degli individui all'autorealizzazione con uno sviluppo organizzativo sostenibile e duraturo. Si concentra sul ruolo della *leadership* orizzontale quale vettore per promuovere la partecipazione e l'*empowerment*. Come osserva A. Bekman (2017): "Nell'orizzontale domina il personale, siamo orientati verso input ispirativi. Specialmente in processi di cambiamento la vera arte è quella di mobilitare la dimensione sociale orizzontale. Questo comincia con una ricerca condivisa del problema, con forte applicazione dei quattro principi di osservazione, linguaggio, giudizio e significato"<sup>15</sup>. La *leadership* orizzontale si basa sui valori e le motivazioni intrinseche, elementi strettamente interconnessi. La conoscenza delle motivazioni intrinseche dei collaboratori, attraverso il dialogo e l'ascolto, supporta la costruzione di un ambiente di lavoro inclusivo, collaborativo e orientato alla crescita, dove ogni individuo si sente valorizzato e motivato a dare il meglio di sé. Utile a comprendere le interconnessioni tra valori

---

<sup>13</sup> Lievegoed, B. C. J. (1973). *Developing organization*. London: Tavistock (trad. it. *Verso nuove strutture organizzative: Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro*. Alassio: Natura e Cultura 2001).

<sup>14</sup> Bekman, op. cit., p. 6.

<sup>15</sup> Bekman, op. cit., p. 6.

e motivazioni intrinseche si propone, in ultimo, il lavoro di S. Reiss e il suo RMP®<sup>16</sup> (*Reiss Motivation Profile*®).

In conclusione, questa tesi si propone di esplorare il potenziale trasformativo delle organizzazioni, offrendo un contributo alla loro comprensione attraverso la lente della coscienza organizzativa: una consapevolezza della propria evoluzione e delle dinamiche interne ed esterne che ne influenzano lo sviluppo.

---

<sup>16</sup> Reiss, S. (2013). *The Reiss Motivation Profile: What motivates you?* Worthington: IDS Publishing Corporation.



## **CAPITOLO 1 - LA VISIONE INTEGRALE DELLA COSCIENZA DI K. WILBER**

### **1.1 Introduzione**

Le domande sulla natura e lo sviluppo della coscienza umana hanno attraversato secoli di riflessione, dando origine a teorie e interpretazioni diverse. Ken Wilber affronta questa complessità con una visione integrale, definendo la psicologia come “lo studio della coscienza umana e delle sue manifestazioni comportamentali”<sup>17</sup>, includendo il percepire, il desiderare, il volere e l’agire. In questo modello, la coscienza è multidimensionale e si manifesta a diversi livelli e prospettive. Il modello integrale di Wilber, che include Stati, Livelli (o Stadi), Linee, Tipi e Quadranti, offre una chiave di lettura utile per comprendere sia l’evoluzione individuale sia quella organizzativa. In questo capitolo ci focalizzeremo sui livelli, le linee e i quadranti, accennando brevemente a stati e tipi, per gettare le basi della successiva analisi della coscienza organizzativa.

### **1.2 Livelli (o Stadi) della coscienza**

Lo sviluppo della coscienza attraverso livelli progressivi non è una mera costruzione teorica, bensì un processo reale e vissuto, confermato sia dalle tradizioni spirituali sia dalle ricerche psicologiche. Come afferma Wilber, “i livelli e i sub-livelli descritti dai saggi delle varie tradizioni non sono il prodotto di speculazioni metafisiche o di astrazioni filosofiche, bensì le codifiche di realtà esperienziali dirette”<sup>18</sup>. Questa visione trova riscontro anche nella tradizione

---

<sup>17</sup> Wilber, K (2014). *Psicologia Integrale: Coscienza, spirito, psicologia e terapia*. Latina: Crisalide.

<sup>18</sup> Ibidem.

psicologica, la quale riconosce l'esistenza di livelli di sviluppo e descrive il progresso dell'individuo attraverso stadi di crescente complessità e integrazione.

Ad esempio, Piaget (1950) ha evidenziato le fasi dello sviluppo cognitivo, mostrando come il pensiero del bambino evolva da strutture semplici a modelli logici sempre più complessi. Parallelamente, Kohlberg (1958) ha analizzato lo sviluppo morale, delineando una progressione in cinque stadi che va dall'obbedienza alle regole per evitare punizioni fino alla capacità di agire secondo principi etici universali. Ancora oggi questa impostazione rappresenta un riferimento negli studi sull'educazione morale<sup>19</sup>. Anche Kegan<sup>20</sup> ha descritto lo sviluppo della coscienza come un processo continuo di costruzione della realtà, in cui ogni nuovo livello permette una riflessione più profonda sugli schemi precedenti. Loevinger (1976) ha sottolineato il percorso evolutivo dell'io attraverso stadi progressivi di consapevolezza e autonomia, che ha continuato ad attirare l'interesse di studiosi<sup>21</sup>, mentre Graves<sup>22</sup> ha elaborato la teoria degli "stadi di valori" (*Spiral Dynamics*), secondo la quale la coscienza individuale e collettiva si evolve seguendo una sequenza di livelli caratterizzati da visioni del mondo sempre più inclusive e complesse. Numerosi altri contributi confermano che la crescita della coscienza segue un percorso strutturato e riconoscibile.

Wilber introduce i livelli della coscienza come una sequenza di stadi evolutivi che l'individuo attraversa nel corso della vita, in cui ogni nuovo livello non solo emerge, ma trascende e include quelli precedenti, segnando una crescita progressiva della consapevolezza e della capacità di percepire e interpretare la realtà. Questa dinamica, che consiste nel trascendere e includere i livelli

---

<sup>19</sup> Gómez Mejía, S. (2025). Kohlberg's theory of moral judgment. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 3*, 12 (23) 1-3.

<sup>20</sup> Kegan, R., & Lahey, L. (2009). *Immunity to Change: How to overcome it and unlock in Yourself and Your Organization*. Boston: Harvard Business Review Press.

<sup>21</sup> Westenberg, P.M., & Blasi, A., & Cohn, L.D. (1998) *Personality Development: Theoretical, Empirical, and Clinical Investigation of Loevinger's Conception of Ego Development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

<sup>22</sup> Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An open system theory of values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10 (2), 131-155.

precedenti, è espressa nel concetto di olone. Un olone è, infatti, un'entità che è contemporaneamente un tutto e una parte di un sistema più ampio: ogni livello di coscienza rappresenta un nuovo stadio che emerge dai precedenti, li ingloba e al tempo stesso li supera.

Gli stadi della coscienza sono momenti evolutivi permanenti, tappe che, una volta raggiunte, segnano un avanzamento nella consapevolezza individuale. Numerosi modelli sono stati proposti per descrivere questa progressione evolutiva, e ognuno ne identifica specifici aspetti che possono variare in numero e caratteristiche. Per semplificare la sequenza evolutiva, è utile dividerla in tre stadi fondamentali: egocentrico, etnocentrico, mondocentrico.

Lo stadio egocentrico è caratterizzato da uno sviluppo focalizzato sull'individuo e sulle sue esigenze personali, con una percezione del mondo limitata all'esperienza soggettiva e alla ricerca di soddisfazioni immediate; nello stadio etnocentrico la coscienza si espande includendo gruppi e comunità basate su valori condivisi, dove l'identità individuale si definisce anche in relazione agli altri e riconosce l'importanza dei legami sociali e culturali; infine, lo stadio mondocentrico rappresenta l'espansione finale della consapevolezza che abbraccia l'intera umanità e tutti gli esseri viventi, riconoscendo diversità e similitudini in un'ottica globale e universale.

Un'altra modalità per visualizzare chiaramente questi tre stadi è quella di associarli ai concetti di corpo, mente e spirito. Nel primo stadio (corpo), l'identità è strettamente legata alla realtà fisica e tangibile; nel secondo (mente), l'individuo amplia la propria identità attraverso le relazioni interpersonali, i valori condivisi, le idee e i sogni collettivi; infine, nel terzo stadio (spirito), l'identità individuale si espande verso una consapevolezza inclusiva e universale, focalizzata su ciò che accomuna tutti gli esseri umani.

È importante sottolineare che questi livelli non implicano una gerarchia valutativa. La natura dell'uomo, infatti, è caratterizzata da un'evoluzione continua e da una

capacità dinamica di crescita e trasformazione. La coscienza umana risponde costantemente agli stimoli ambientali e alla complessità delle sfide evolutive, senza che uno stadio sia intrinsecamente “migliore” di un altro.

Nel modello integrale di Ken Wilber si fa generalmente riferimento a 8–10 stadi principali di sviluppo della coscienza. Questi stadi rappresentano una progressiva complessità o un’organizzazione superiore rispetto al livello precedente. Wilber osserva che “la psicologia dell’essere umano maturo è un processo che si manifesta e si dispiega con un movimento a spirale, caratterizzato da una continua subordinazione di vecchi sistemi comportamentali a nuovi sistemi di ordine superiore, insieme a un cambiamento nella condizione esistenziale dell’individuo”<sup>23</sup>.

Per definire questa scala, Wilber si ispira alle Dinamiche a Spirale (*Spiral Dynamics*), inizialmente sviluppate da Clare Graves (1970) e successivamente ampliate da “Don Beck e Christopher Cowan”<sup>24</sup>, che hanno introdotto il termine “*Spiral Dynamics*”. Questo modello delinea una sequenza di 8 livelli di sviluppo, ciascuno dei quali riflette un sistema di valori e modalità di adattamento crescenti in termini di complessità e capacità di integrazione.

I primi sei livelli sono considerati parte del pensiero di primo ordine, legato ai bisogni fondamentali e alla sussistenza:

1. *Beige* – Sopravvivenza: Basato sui bisogni primari quali nutrimento, sicurezza e riparo, rappresenta il livello più basilare.
2. *Viola* – Magico-Animistico: Sistema di credenze in cui ogni cosa possiede un’anima, caratterizzato da magia, rituali e una forte connessione con le forze naturali.

---

<sup>23</sup> Wilber, op. cit., p. 11.

<sup>24</sup> Beck, D. E. & Cowan, C. C. (2006). *Spiral Dynamics: Mastering values, leadership, and change*. Oxford: Blackwell Publishing.

3. Rosso – Egocentrico-Potere: Dominato dall'impulso alla forza e alla conquista, in cui l'individuo agisce per affermare il proprio potere.
4. Blu – Conformista-Ordine: Fondato su ordine e regole, l'individuo aderisce a strutture sociali rigide per garantire stabilità.
5. Arancione – Scientifico-Strategico: Basato sul pensiero razionale e sulla ricerca del successo, punta a risultati concreti attraverso logica e strategia.
6. Verde – Egualitario-Relazionale: Orientato alla comunità, alla cooperazione e all'inclusione, in cui l'armonia e il rispetto per le diversità sono centrali.

I successivi due livelli appartengono al pensiero di secondo ordine, che porta una visione più ampia e sistemica:

7. Giallo – Integrativo-Sistemico: Integra le contraddizioni riconoscendo la complessità della realtà; l'individuo agisce con consapevolezza e flessibilità.
8. Turchese – Olotropico-Globale: Caratterizzato da una visione olistica, l'individuo percepisce l'interconnessione di tutte le cose e opera con un senso di responsabilità globale e spirituale.

Il passaggio dal pensiero di primo ordine a quello di secondo ordine rappresenta una soglia fondamentale nello sviluppo umano. In questa transizione, la coscienza diventa capace di riconoscere e gestire la complessità sistemica della realtà, portando a una comprensione ancora più profonda dell'essere.

Wilber osserva che nessuno dei memi<sup>25</sup> del primo ordine è in grado di riconoscere pienamente gli altri; ciascun meme tende a considerare la propria visione come

---

<sup>25</sup> “Nel contesto delle Dinamiche a Spirale, un meme è semplicemente un livello base di sviluppo che può esprimersi in qualunque attività” Wilber, op. cit., p. 5.



l'unica valida, reagendo con ostilità qualora percepisca una minaccia alla propria prospettiva. "Beck e Cowan"<sup>26</sup> evidenziano come l'emersione del pensiero nel secondo ordine debba superare la forte resistenza del pensiero di primo ordine, tanto che la versione postmoderna del meme verde, con il suo pluralismo e relativismo, si oppone vigorosamente a un pensiero più integrativo e oloarchico. Infine, sebbene alcuni abbiano indicato uno stadio successivo, definito "corallo", questo rimane ancora poco chiaro e difficile da analizzare empiricamente.

### **1.3 Linee di Sviluppo e Psicogramma Integrale**

Attraverso i livelli della coscienza scorrono numerose linee di sviluppo, ognuna delle quali rappresenta una dimensione specifica della crescita umana. Ogni livello funge da contenitore in cui queste linee interagiscono, contribuendo alla ricchezza e complessità del percorso evolutivo individuale e collettivo. Wilber osserva che "scorrono una ventina di linee di sviluppo o correnti relativamente autonome"<sup>27</sup>, che includono "la morale, gli affetti, il senso dell'identità, la psicosessualità, la cognitività, i concetti di bene e male, l'assunzione di ruolo, la capacità socio-emozionale, la creatività, l'altruismo, varie linee che possiamo definire "spirituali" (sollecitudine, apertura, fede, livelli meditativi), gioia, capacità comunicativa, modi spazio-temporali, elaborazione della morte, bisogni, visioni del mondo, capacità logico-matematiche, identità sessuale e empatia, per indicare solo alcune delle principali linee di sviluppo di cui abbiamo sufficienti prove empiriche"<sup>28</sup>.

Queste linee non seguono un percorso uniforme, ma evolvono in maniera differenziata e indipendente, influenzate dalla predisposizione individuale, dal contesto e dalle esperienze di vita. Un'interessante chiave interpretativa è fornita dalla teoria delle intelligenze multiple di Howard Gardner (1983), che evidenzia come le diverse modalità di elaborazione delle informazioni e di risposta alle sfide

---

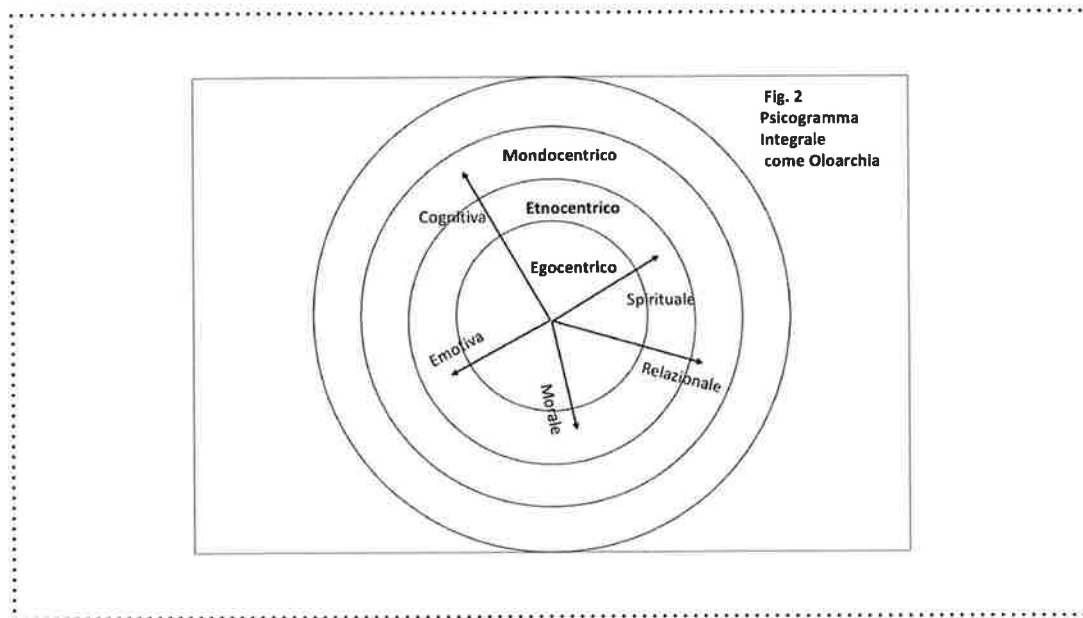
<sup>26</sup> Beck & Cowan, op. cit., p. 14.

<sup>27</sup> Wilber, op. cit., p. 5.

<sup>28</sup> Ibidem.

ambientali non si sviluppino in modo omogeneo. Un individuo può eccellere in una specifica intelligenza mentre manifestare uno sviluppo meno avanzato in altre. Nel modello di Wilber, questa disomogeneità corrisponde alla differenziazione tra le diverse linee che attraversano i livelli della coscienza, rendendo il percorso evolutivo multidimensionale e asincrono. Ad esempio, una persona può raggiungere livelli molto elevati nello sviluppo cognitivo, pur rimanendo a stadi meno evoluti nella sfera emotiva o relazionale.

Questo complesso processo evolutivo si esprime attraverso lo “psicogramma integrale”, che mappa gli stadi evolutivi della coscienza e le relative linee di sviluppo. Può essere rappresentato su un piano cartesiano, tuttavia, l'interpretazione più efficace è quella che lo configura come un'oloarchia: una gerarchia sistemica in cui gli stadi evolutivi basilari, rappresentati dal livello egocentrico, occupano il centro, mentre quelli più complessi (etnocentrico e mondocentrico) si espandono progressivamente verso l'esterno. In questo modello, ogni livello integra e trascende il precedente, offrendo così un quadro dinamico e inclusivo, ideale anche per osservare le dimensioni organizzative.



#### 1.4 Il Sé nell'evoluzione della coscienza

Il Sé è una realtà complessa che naviga tra le linee e i livelli evolutivi, manifestandosi in diverse dimensioni relazionali. Wilber distingue vari aspetti del Sé: Il Sé-Io (Sé prossimo) rappresenta il soggetto che vive l'esperienza diretta, l'osservatore interno. Il Sé-Me (Sé distante) è l'oggetto della riflessione, il modo in cui la persona si vede e si definisce, osservato dall'Io. Il Sé Globale integra il Sé-Io e il Sé-Me, costituendo l'insieme della nostra consapevolezza.

Wilber osserva: "ciò che in uno stadio è l'io' nello stadio successivo diventa un 'me'"<sup>29</sup>. Il Sé si manifesta in due modalità complementari: come "funzione costante", ossia la parte della coscienza che osserva e testimonia ogni esperienza attraversando tutti i livelli senza identificarsi, e come linea evolutiva, che cresce, si trasforma e si integra con ogni nuovo stadio.

Il Sé ha la capacità di identificarsi con ogni livello di coscienza, per poi disidentificarsi e integrarlo nel passaggio a uno stadio superiore, completando così il proprio potenziale evolutivo.

Wilber riassume il concetto di Sé Globale affermando che esso è un amalgama del Sé prossimo (l'"io"), del Sé distante (il "me") e del sostrato della consapevolezza, il Testimone supremo (Sé trascendente o "Io-Io"). Tutti questi aspetti coesistono dinamicamente, contribuendo in egual misura al nostro senso di sé e fornendo una chiave per comprendere lo sviluppo e l'evoluzione della coscienza.

Il modello delle Dinamiche a Spirale (*Spiral Dynamics*) offre una panoramica efficace del viaggio del Sé attraverso i vari livelli evolutivi.

#### 1.5 Stati e Tipi

Gli stati di coscienza sono esperienze transitorie della consapevolezza, diversamente dagli stadi evolutivi, che sono permanenti. Wilber individua i

---

<sup>29</sup> Wilber, op. cit., p. 11.

principali: veglia, sogno e sonno profondo, aggiungendo anche stati meditativi, alterati (come quelli indotti da droghe) ed esperienze di picco, tra cui improvvise intuizioni creative. Ogni stato è incarnato, con una componente energetica che modella il modo in cui la realtà fenomenica si manifesta alla nostra consapevolezza. Wilber osserva che, in ogni situazione, lo stato di coscienza può essere determinante e non può essere ignorato in un approccio integrale.

Oltre agli stati, Wilber definisce i "tipi" come caratteristiche stabili o modelli categorici attraverso cui gli individui interpretano e vivono il mondo. Diversamente dagli stadi evolutivi e dagli stati transitori, i tipi sono modalità fisse, non gerarchiche, che si sviluppano trasversalmente. Tra gli esempi, vi sono i tipi di personalità (come il MBTI®)<sup>30</sup>, le differenze maschili e femminili e l'enneagramma. Wilber sottolinea che ogni tipo ha una versione sana e una patologica, evidenziando come questa consapevolezza sia fondamentale per comprendere la persona e migliorare la comunicazione, poiché individui con lo stesso stadio evolutivo possono interpretare l'esperienza in modi differenti.

### **1.6 I quattro Quadranti**

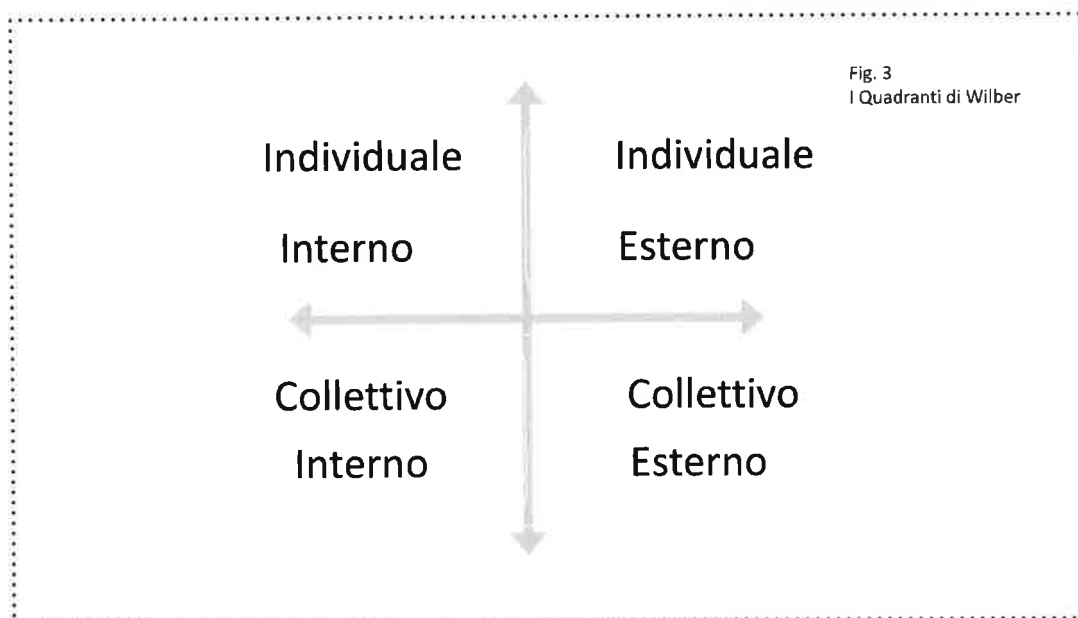
Dopo aver esaminato livelli, linee, stati e tipi della coscienza, Wilber si chiede come integrare tutti. La risposta è il modello dei quattro Quadranti, uno dei principali contributi del pensiero integrale. Questo modello si fonda sul riconoscimento che ogni esperienza, individuale e collettiva, possiede quattro dimensioni interconnesse, ognuna delle quali offre una prospettiva valida per una comprensione più completa della realtà.

Le quattro dimensioni emergono dall'incrocio di due assi, verticale e orizzontale, generando così i quadranti:

---

<sup>30</sup> <https://www.myersbriggs.org/>

1. Quadrante Superiore Sinistro (Individuale - Interno): rappresenta la dimensione soggettiva, comprende l'intero campo della coscienza individuale, il percepire, il desiderare, il volere e l'agire.
2. Quadrante Superiore Destro (Individuale - Esterno): corrisponde alla dimensione oggettiva dell'individuo, includendo aspetti fisici, strutture cerebrali, comportamento osservabile, neuroscienze e fisiologia.
3. Quadrante Inferiore Sinistro (Collettivo - Interno): riguarda la dimensione interiore collettiva, ovvero valori culturali, significati condivisi, linguaggi, sistemi di credenze e norme sociali.
4. Quadrante Inferiore Destro (Collettivo - Esterno): si riferisce alla dimensione oggettiva collettiva, comprendente strutture sociali, economiche, organizzative, sistemi politici e tecnologici.



I quattro quadranti possono essere ulteriormente sintetizzati in tre ambiti: IO, NOI ed ESSO. L'IO rappresenta la soggettività individuale e l'estetica, il NOI l'intersoggettività e la morale, mentre l'ESSO indica l'oggettività esterna, il vero e la scienza. Questa semplificazione facilita la comprensione delle dimensioni fondamentali dell'esistenza: il Bello (IO), il Buono (NOI) e il Vero (ESSO).

Wilber osserva che questi quadranti sono le basi della moderna differenziazione tra arte, morale e scienza. Mentre la pre-modernità tendeva a fondere queste dimensioni, la modernità le separa nettamente, portandole a volte a dissociarsi. Il compito, quindi, è unire i punti di forza di entrambi gli approcci, mantenendo la chiarezza della differenziazione senza perdere l'unità essenziale della realtà. Questa visione integrale, arricchisce la comprensione della coscienza umana e fornisce un quadro teorico fondamentale che permette di interpretare l'organizzazione in chiave sistemica, facilitando la comprensione della coscienza organizzativa

### **1.7 Conclusioni**

La panoramica proposta ha esplorato la complessità della coscienza individuale e collettiva attraverso la prospettiva integrale di Ken Wilber, offrendo una lente multidimensionale per comprendere l'evoluzione degli individui e dei sistemi umani. Abbiamo analizzato i livelli evolutivi, le linee di sviluppo, lo psicogramma, i tipi, gli stati di coscienza e i quattro Quadranti, sintetizzabili nei Grandi Tre – il Bello (Io), il Buono (Noi) e il Vero (Esso). Questa distinzione, espressione del progresso in ambiti quali arte, morale e scienza, comporta il rischio di una dissociazione se la differenziazione viene portata all'estremo.

Tale consapevolezza apre la strada a un approccio integrale, in grado di recuperare l'unità tipica della pre-modernità, senza rinunciare alla differenziazione e all'innovazione della modernità. Questa visione innovativa permette di ripensare la gestione organizzativa, trasformando il modo in cui interpretiamo la realtà. Una maggiore consapevolezza favorisce lo sviluppo di organizzazioni più sane, efficaci e capaci di affrontare le sfide contemporanee.

Da questo contesto nasce il concetto di coscienza organizzativa, intesa come la capacità evoluta dell'organizzazione di comprendere sé stessa, la propria cultura e i propri processi. La prospettiva integrale offre così una base solida per sviluppare un paradigma organizzativo più consapevole e integrato.



## CAPITOLO 2 - I PARADIGMI ORGANIZZATIVI DI F. LALOUX

### 2.1 Introduzione

Frédéric Laloux ha pubblicato *Reinventing Organizations* nel 2014, libro tradotto in italiano nel 2016. Laloux, è un consulente che ha lavorato con numerose organizzazioni e ha osservato realtà molto diverse dai modelli tradizionali.

Queste organizzazioni adottavano modelli innovativi e atipici, che lo hanno portato a riconoscere un fenomeno emergente. Spinto dalla curiosità e da domande pratiche sul potenziale umano, ha intrapreso una ricerca empirica senza basarsi su teorie preesistenti.

Analizzando comparativamente realtà indipendenti, ha individuato *pattern* comuni in *governance*, cultura e *leadership*, evidenziando un nuovo stadio evolutivo della coscienza organizzativa, denominato “*Teal*”.

Tale paradigma, in linea con le teorie di Ken Wilber (2014) e con le Dinamiche a Spirale di Graves (1970), suggerisce che le organizzazioni riflettano il livello evolutivo interiore di chi le guida e vi partecipa.

Utilizzando una codifica cromatica (rosso, ambra, arancione, verde e *Teal*), Laloux colloca storicamente i paradigmi organizzativi, offrendo una mappa sintetica per identificare il livello culturale delle organizzazioni e valutare i punti di forza e le criticità per una crescita consapevole.

Questo capitolo approfondirà il lavoro di ricerca, le evidenze alla base del paradigma *Teal*, l’evoluzione storica dei paradigmi e le sfide necessarie per intraprendere o nascere come realtà *Teal*.



## 2.2 Il lavoro di ricerca di Laloux

Laloux ha adottato un approccio esplorativo basato su ricerca qualitativa e osservazione diretta, selezionando dodici organizzazioni “*Teal*” caratterizzate da pratiche radicalmente non convenzionali in *governance*, cultura e *leadership*. Queste realtà, operanti in settori eterogenei come sanità, energia, moda e servizi sociali, includono sia enti *profit* che non *profit* e si distribuiscono in diverse aree geografiche, con dimensioni che variano da circa 100 collaboratori a diverse migliaia.

L’obiettivo era comprendere il funzionamento interno di tali organizzazioni pionieristiche attraverso osservazioni sul campo, analisi di documenti interni e interviste con *leader* e collaboratori.

A tale scopo, Laloux ha utilizzato due questionari distinti: il primo, composto da 45 domande, indagava strutture, processi e pratiche organizzative, inclusi i principali processi aziendali, la gestione delle risorse umane e le *routine* operative quotidiane; il secondo si concentrava su aspetti intangibili come la storia, le intenzioni dell’organizzazione, l’emersione della resilienza, la gestione delle tensioni e le dinamiche di *leadership*.

Un risultato significativo è emerso nel rilevare come molte di queste organizzazioni applicavano da tempo i principi “*Teal*” in maniera indipendente, confermando che tali *pattern* non rappresentano mode passeggero, ma un’evoluzione sistemica verso un nuovo stadio organizzativo, incentrato sull’essere umano, responsabilità condivisa e uno scopo superiore.

## 2.3 Il paradigma *Teal* evolutivo

Il paradigma *Teal* rappresenta un nuovo stadio evolutivo delle organizzazioni, distinto dai modelli precedenti per il suo approccio radicalmente centrato sulle persone e sulla co-creazione di valore.

In linea con Graves (1970) e Wilber, (2014) abbraccia il “pensiero di secondo ordine”: riconosce la complessità, integra le contraddizioni e presuppone l’evoluzione della consapevolezza collettiva.

Le organizzazioni *Teal* diventano luoghi di lavoro dove la crescita personale e collettiva guida ogni scelta, richiedendo di addomesticare le paure dell’ego per creare spazi in cui le persone possano mostrarsi autentiche, usando la correttezza interiore come bussola decisionale anziché obiettivi esterni o pressioni gerarchiche.

Il lavoro è concepito come un viaggio di scoperta continua, in cui ogni sfida è vista come opportunità di apprendimento e sviluppo. Queste realtà valorizzano i punti di forza individuali, integrando saggezza, intuizione ed empatia nelle decisioni, andando oltre la sola razionalità.

Nel suo libro, Fanni Canelles<sup>31</sup> (2021) racconta l’esperienza concreta condotta come responsabile della SOS/CAD di nefrologia e dialisi dell’Ospedale di Cividale del Friuli, dove ha applicato i principi *Teal* e di *Leadership Orizzontale*, dimostrando come anche in un contesto sanitario si possano generare alti livelli di cura, benessere organizzativo e qualità della relazione tra operatori e pazienti.

L’obiettivo è costruire ambienti in cui ciascuno possa esprimersi pienamente, cognitivamente, emotivamente e creativamente, instaurando relazioni autentiche basate su fiducia e sostegno reciproco. Contestualmente, si riconosce l’interdipendenza tra persone, comunità e natura, orientando le scelte verso la sostenibilità ambientale.

Attraverso la sua ricerca empirica, Laloux ha individuato tre pilastri interconnessi del paradigma *Teal*: auto-organizzazione, pienezza e proposito evolutivo.

---

<sup>31</sup> Fanni Canelles, M. (2021). *Avanguardia Teal: Il futuro delle organizzazioni aziendali. Dinamiche e metodi per lavorare in gruppo e conoscere sé stessi*. Roma: Tab Edizioni.

### 2.3.1 L'auto-organizzazione

L' auto-organizzazione è stata esplorata su due diverse dimensioni: le strutture e i processi partecipativi quotidiani.

Strutture:

Gerarchie piatte o assenti: Le persone assumono responsabilità in base alle necessità del momento, non a una *job description* rigida e come osserva Laloux “dal momento che non c'è gerarchia di capi al di sopra dei collaboratori, c'è spazio per l'emergere di altre naturali e spontanee gerarchie di riconoscimento, influenza e abilità a volte chiamate 'gerarchie di attualizzazione' rispetto alle tradizionali 'gerarchie dominanti'”<sup>32</sup>.

*Team autonomi*: I gruppi si distribuiscono i compiti tra i componenti, definiscono obiettivi, pianificano attività e gestiscono risorse senza bisogno di approvazioni esterne, o l'intervento di funzioni di *staff*, che possono essere incorporate all'interno dei gruppi stessi.

Trasparenza: Tutte le informazioni finanziarie, strategiche e operative sono accessibili a chiunque nell'organizzazione.

Rinuncia al controllo: Si abbandonano i tradizionali meccanismi di controllo, privilegiando la fiducia reciproca.

Una visione sistemica di questi fenomeni è offerta dal lavoro di De Toni, Comello e Ioan<sup>33</sup> (2011), che indagano l'auto-organizzazione come proprietà emergente di sistemi complessi in ambito fisico, biologico e sociale. Gli autori identificano condizioni strutturali chiave, come interconnessione, ridondanza, condivisione e adattabilità, che permettono ai sistemi di generare ordine e innovazione

---

<sup>32</sup> Laloux, op. cit., p. 6.

<sup>33</sup> De Toni, A. F., Comello, L., & Ioan, S. (2011). *Auto-organizzazioni: Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*. Venezia: Marsilio.

spontaneamente, senza necessità di un centro di controllo. Questa prospettiva conferma la sostenibilità e la vitalità del paradigma *Teal* anche a livello teorico.

Processi:

Decentralizzazione decisionale: I poteri non sono concentrati in cima alla piramide. Le decisioni vengono prese da chi ne è direttamente responsabile, dopo una consultazione con tutte le parti coinvolte. “Con il processo di consultazione, chiunque può prendere qualsiasi decisione ma deve chiedere il parere delle parti coinvolte e di persone competenti”<sup>34</sup>.

Risoluzione dei conflitti: I disaccordi sono risolti tra colleghi attraverso un processo che parte dalla gestione privata e, se necessario, prevede l'intervento di mediatori.

*Performance management*: La valutazione dei risultati avviene a livello di *team* tramite auto-valutazione e *feedback* tra pari.

Gestione dei licenziamenti: Vengono applicati processi simili a quelli per la risoluzione dei conflitti, con eventuale intervento di mediatori.

Retribuzioni e incentivi: I metodi di incentivo vengono messi in discussione; la definizione delle retribuzioni avviene tramite processi paritari, fino ad arrivare, in alcune organizzazioni, alla possibilità che ciascuno definisca autonomamente la propria retribuzione, sempre attraverso consultazione.

Questi processi testimoniano come, nelle organizzazioni *Teal*, il potere non venga annullato ma riconfigurato. Si esercita attraverso relazioni orizzontali, consultazioni diffuse e responsabilità condivise. Come osservano De Toni e Bastianon<sup>35</sup> (2019), l'auto-organizzazione non è sinonimo di anarchia, ma richiede

---

<sup>34</sup> Laloux, op. cit., p. 6.

<sup>35</sup> De Toni, A. F., & Bastianon, E. (2019). *L'isomorfismo del potere: Per una teoria complessa del potere*. Venezia: Marsilio.

una nuova forma di governance emergente, coerente con l'isomorfismo del potere. In un sistema complesso, il potere assume configurazioni distribuite, dinamiche e situate, capaci di sostenere l'ordine senza ricorrere al controllo centralizzato. Questo implica che ogni processo decisionale o gestionale è anche un atto di equilibrio tra autonomia individuale e coerenza sistemica, tra libertà e responsabilità condivisa.

### 2.3.2 Pienezza

Questo termine indica il superamento delle maschere professionali per integrare tutte le dimensioni del sé, emozioni, intuizioni, valori e creatività e favorire una pienezza dell'essere. In questo senso, la relazione "Adulto-Adulto" descritta nell'Analisi Transazionale<sup>36</sup> rappresenta un riferimento utile per comprendere le dinamiche relazionali che permettono la piena espressione del sé. Essa si fonda su scambi autentici, consapevoli e paritari, in cui ciascun individuo è centrato, responsabile e presente, al di là dei ruoli funzionali.

L'approccio *Teal*, infatti, promuove ambienti lavorativi che accolgono la totalità della persona sia attraverso pratiche generali che processi strutturati lungo l'intero percorso professionale.

Pratiche Generali: Creazione di spazi sicuri, sia fisici che virtuali, che incoraggiano l'apertura emotiva (ad esempio, consentire la presenza di bambini o animali domestici). Ritualità di connessione come *check-in/check-out* per condividere stati d'animo, momenti di silenzio per la riflessione e il controllo dell'ego.

Uniformità negli spazi di lavoro e nelle etichette di ruolo, riducendo le gerarchie percepite. Pause dedicate a *mindfulness* e meditazione, con aree specifiche per la

---

<sup>36</sup> Berne, E. (1961). *Transactional Analysis in Psychotherapy*. New York: Grove Press. (trad. it. *Analisi transazionale e psicoterapia: Un Sistema di psichiatria sociale e individuale*. Roma: Astrolabio, 1978).

riflessione collettiva. Attenzione alle conseguenze sociali e ambientali delle decisioni aziendali, promuovendo scelte sostenibili.

Processi per la Pienezza: Selezione: Colloqui incentrati sui valori condivisi e sul potenziale di crescita, dove le competenze sono considerate secondarie. Osserva Laloux “Ovviamente le competenze contano, ma generalmente vengono al secondo posto. I ruoli sono talmente fluidi che ha poco senso assumere qualcuno per un particolare compito”<sup>37</sup>.

Inserimento: *Onboarding* che va oltre l’aspetto tecnico, condividendo valori, storie e aspettative, per esplorare auto-organizzazione, pienezza e proposito evolutivo.

Formazione: Percorsi di sviluppo auto-guidati che permettono ai collaboratori di scegliere temi e modalità di apprendimento, con possibilità di diventare formatori.

Definizione dei ruoli e delle carriere: Eliminazione delle *job description* fisse; i ruoli sono definiti in modo partecipativo e aggiornati dinamicamente in base ai bisogni.

*Feedback e performance management*: Valutazioni basate sul supporto all’apprendimento e sulla definizione condivisa di obiettivi evolutivi, trasformando le revisioni annuali in rituali di celebrazione e crescita.

Gestione delle transizioni: Processi trasparenti ed empatici per congedi e licenziamenti, che garantiscono supporto pratico ed emotivo valorizzando il contributo anche nella separazione.

### **2.3.3 Scopo evolutivo**

Le decisioni strategiche si basano non solo su obiettivi finanziari, ma su un fine condiviso che guida l’organizzazione verso un contributo significativo. Laloux

---

<sup>37</sup> Laloux, op. cit., p. 6.

evidenzia come il primato del “vincere” produca missioni vuote, mentre un proposito più ampio trasforma le pratiche organizzative.

L’attenzione si sposta dalla competizione alla creazione di valore condiviso, dove la crescita è valutata anche in termini di impatto sociale e ambientale. Il profitto diventa una risorsa per sostenere il proposito evolutivo, reinvestito per innovare e promuovere il benessere collettivo.

Le decisioni nascono da un ascolto collettivo del proposito organizzativo, in cui l’interesse dell’insieme prevale su gerarchie e autorità. Pratiche come meditazioni, rituali (ad es. durante le riunioni lasciare una sedia vuota per il ‘proposito’) e strumenti strutturati (cerchi di ascolto, plenarie riflessive, questionari periodici) permettono di percepire e rispondere ai segnali emergenti.

La strategia si configura come un processo organico, in evoluzione continua grazie ai *feedback* interni ed esterni, favorendo sperimentazione e apprendimento. L’offerta e il *marketing* non si basano su ricerche di mercato esterne, ma sul dialogo interno: “Questa è la nostra offerta. ... il meglio che possiamo verosimilmente fare”<sup>38</sup>.

Pianificazione, *budget* e controllo puntano a percepire e rispondere, senza *target* fissi, agendo a breve termine in un’ottica a lungo termine. Il cambiamento viene gestito come naturale evoluzione attraverso pratiche partecipative che rafforzano resilienza e coinvolgimento.

Le relazioni con clienti, fornitori e nei flussi informativi si fondano sulla fiducia e sulla condivisione aperta, creando ecosistemi collaborativi. Infine, le pratiche di supporto emotivo e *mindfulness* integrano l’esperienza umana, allineando il proposito individuale con quello collettivo e garantendo una sintesi regolare delle intuizioni per mantenere fede al proposito evolutivo.

---

<sup>38</sup> Laloux, op. cit. p. 6.

## 2.4 L'evoluzione dei paradigmi organizzativi

L'evoluzione dei paradigmi organizzativi riflette i mutamenti della visione del mondo e delle coscienze collettive. Ogni nuovo modo di percepire la realtà, ha dato origine a nuovi modelli di collaborazione e organizzazione differenti, che esprimono lo stadio evolutivo di una data epoca.

In questa direzione si collocano anche le metafore organizzative di Gareth Morgan<sup>39</sup>, che hanno offerto un contributo fondamentale per comprendere la complessità e la natura plurale delle organizzazioni. Morgan mostra come ogni organizzazione possa essere vista attraverso immagini diverse (macchina, organismo, cervello, cultura, sistema politico, prigione psichica, flusso e trasformazione, strumento di dominio) ognuna delle quali rivela logiche e dinamiche specifiche. Anche queste metafore, già negli anni '80, anticipano la possibilità di una lettura evolutiva e multidimensionale delle organizzazioni, ponendo le basi per una riflessione che verrà successivamente approfondita da autori come Laloux.

La storia delle organizzazioni mostra infatti un'evoluzione dai modelli basati sulla forza (Paradigma Rosso) a quelli che privilegiano partecipazione, benessere e scopo condiviso (Paradigmi Verde e *Teal*), rispondendo alle esigenze e alle visioni del proprio tempo e suggerendo che il futuro potrà riservare ulteriori innovazioni.

Il paradigma "Rosso" ha come metafora il branco di lupi. Rappresenta le prime forme organizzative, è caratterizzato da valori quali il potere personale, la sopravvivenza e il dominio. Si sviluppa e si può trovare ancora oggi in ambienti caotici tipo guerre, bande criminali. La *leadership* è autoritaria e le gerarchie sono rigide, basate sulla forza, sulla paura e sottomissione, la comunicazione avviene in maniera *top-down*, per garantire stabilità si circonda di persone fedeli, familiari.

---

<sup>39</sup> Morgan, G. (2006). *Images of organization*. London: Sage Publications.



Il paradigma “Ambra” ha come metafora l’esercito. Promuove valori di stabilità, ordine, regole e ruoli definiti. In questo contesto, le strutture sono gerarchiche e formali, con principi e procedure standardizzate riescono a pianificare a breve e lungo termine, ma tali caratteristiche possono portare a una eccessiva burocrazia, a decisioni lente e a una scarsa adattabilità ai cambiamenti. Sono ancora oggi presenti in gran parte delle istituzioni pubbliche e militari.

Il paradigma “Arancione”, ha come metafora la macchina. Prevalgono la competizione, l'innovazione, la responsabilità, la meritocrazia e la crescita economica. In questo modello, le pratiche organizzative si basano su obiettivi di *performance* chiari, sistemi di incentivazione e una *leadership* orientata ai risultati. Per contro questa visione rischia di alimentare una cultura del “vincere a ogni costo”, con un disallineamento tra obiettivi individuali e collettivi e un aumento dello *stress* organizzativo. Tipiche organizzazioni arancioni sono le moderne multinazionali.

Il paradigma “Verde” ha come metafora la famiglia. Si fonda su valori di inclusione, partecipazione e benessere delle persone. Le pratiche caratterizzanti questo modello prevedono una *leadership* collaborativa e processi decisionali partecipativi, con un particolare accento sulla responsabilità sociale e la sostenibilità, sebbene vi sia il rischio di una eccessiva consensualità, difficoltà nel prendere decisioni rapide e una direzione strategica a volte poco definita, lasciando spazio a velati giochi di potere. Nonostante ciò, alcune aziende si ispirano e adottano con successo questo paradigma.

Infine, il paradigma “Teal”, con la metafora dell’organismo vivente. Formalizzato da Laloux nel 2014 a seguito dell'emergere di organizzazioni pionieristiche. Si basa sui principi dell'auto organizzazione, della pienezza e dello scopo evolutivo, adattando pratiche e processi a questi principi.

Una caratteristica della società attuale è la coesistenza di tutti questi paradigmi organizzativi, in cui le strutture tradizionali si affiancano a sistemi evolutivi,

generando nuove consapevolezze che orientano verso una visione più umana, volta al benessere collettivo e a uno scopo condiviso.

In questa prospettiva, sono rilevanti i contributi di chi indaga il ruolo trasformativo della *leadership* nel sostenere questi nuovi paradigmi. È interessante, a questo proposito, l'articolo di K. Baratashvili<sup>40</sup> (2025), che sottolinea l'importanza di una *leadership* fondata sulla consapevolezza, sull'intenzionalità e sull'allineamento etico. Approfondisce come i valori e le credenze interiori dei *leader* influenzino profondamente i loro comportamenti, contribuendo a creare ambienti organizzativi coerenti con gli stessi. L'articolo si basa sui modelli di Ken Wilber (2008) e Richard Barrett<sup>41</sup> (2018) e propone che la *leadership* consapevole sia una leva fondamentale per sostenere paradigmi evolutivi. Solo *leader* capaci di integrare profondamente la propria interiorità con le dinamiche sistemiche possono attivare organizzazioni capaci di evolvere verso forme più mature di coscienza collettiva.

## **2.5 Le condizioni per una organizzazione *Teal* e i processi di trasformazione**

L'emergere del paradigma *Teal* rappresenta un'evoluzione della coscienza organizzativa basata su autogestione, pienezza e proposito evolutivo. Tuttavia, adottare questo modello richiede alcune condizioni necessarie, e altre che possono variare a seconda che si tratti di trasformare organizzazioni già esistenti o di avviarne di nuove, come nel caso delle *start-up*.

La prima condizione è la presenza di una *leadership* (e proprietà) matura, capace di sostenere questi principi non come tecniche, ma come espressione di un'evoluzione personale e collettiva. Il modello *Teal* non si impone, ma nasce da una trasformazione interiore.

---

<sup>40</sup> Baratashvili B. (2025). The Conscious Leader: Elevating Awareness and Intentionality in Organizations. European Scientific Journal.

<sup>41</sup> Barrett, R. (2018). *Everything I have learned about values*. Morrisville, NC: Lulu Publishing Services.

Serve inoltre un ambiente organizzativo in cui si mantenga spazio per le pratiche *Teal*, evitando di rispondere ogniqualvolta nasca un problema con soluzioni gerarchiche o normative che riportino indietro. Ciò richiede fiducia reale nel potenziale umano, nella capacità delle persone di agire con responsabilità, se sostenute da un contesto abilitante.

Infine, è necessario che la *leadership* incarni realmente, con l'esempio personale, i tre pilastri del paradigma *Teal*: promuovendo l'autogestione attraverso strutture decisionali distribuite, favorendo la pienezza con ambienti autentici e inclusivi, e orientando l'organizzazione attraverso un proposito evolutivo condiviso. Questi principi devono diventare parte viva e coerente del sistema organizzativo.

Trasformare un'organizzazione tradizionale in chiave *Teal* significa avviare un processo graduale e profondo che coinvolge cultura, relazioni, pratiche e visione. È una metamorfosi che non segue schemi rigidi, ma si adatta al contesto e alla maturità dell'organizzazione.

Come osserva anche Ramos Garza<sup>42</sup> (2024), quando le organizzazioni iniziano ad agire consapevolmente sulla propria cultura interna, emergono nuove modalità relazionali, maggiore coerenza tra valori e comportamenti, e una capacità più diffusa di apprendere e trasformarsi. Il rafforzamento consapevole della cultura organizzativa favorisce ambienti più collaborativi e intenzionali, rendendo possibile una reale integrazione tra crescita individuale e finalità collettive.

Quando proprietà e *leadership* sono pronte, si può iniziare introducendo uno dei tre pilastri *Teal*, autogestione, pienezza o proposito evolutivo, in base a ciò che risponde meglio ai bisogni del momento.

Partire dall'auto-organizzazione richiede tempo e fiducia. Si può iniziare alleggerendo i meccanismi di controllo per favorire l'autonomia, coinvolgendo i

---

<sup>42</sup> Ramos Garza, L. (2024). What Happens in Organizations When Enhancing Organizational Culture Toward Being More Conscious? *Chinese Business Review*, 23 (2), 87-93.

*team* nella riprogettazione partecipata dei processi. In alcuni casi, può essere utile adottare modelli già strutturati come Holacracy<sup>43</sup>.

Iniziare dalla pienezza può risultare più semplice: significa creare un ambiente in cui le persone possano essere autentiche, integrando sé personali e professionali. Un buon punto di partenza è rivedere i processi di valutazione, promuovendo spazi di riflessione su cosa significhi vivere la pienezza nel lavoro.

Lavorare sul proposito evolutivo implica ascoltare l'organizzazione come un organismo vivente, cogliendone aspirazioni e paure per orientare le scelte strategiche in modo più autentico e coerente. In ogni caso, ciò che conta è attivare processi partecipativi e umani, che permettono all'organizzazione di evolvere in modo sostenibile e consapevole.

Avviare una *start-up* con un'impronta *Teal* è, in un certo senso, più semplice che trasformare una struttura organizzativa già esistente. Non ci sono modelli rigidi da smantellare, ma c'è comunque il rischio, spesso inconsapevole, di ricreare meccanismi tradizionali, basati sul controllo e sulla centralizzazione del potere.

In questo contesto, la consapevolezza dei fondatori gioca un ruolo fondamentale: sono loro a gettare le basi culturali e operative del nuovo sistema.

Per questo è importante chiarire sin dall'inizio i valori e la visione che guidano il progetto, scegliendo intenzionalmente un approccio ispirato ai principi *Teal*. Questo significa strutturare fin da subito pratiche di *governance* condivisa, ruoli dinamici e processi decisionali distribuiti, evitando che tutto ruoti intorno a poche figure centrali.

È altrettanto essenziale costruire una cultura in cui le persone possano portare sé stesse in modo autentico, senza dover scindere tra vita personale e identità

---

<sup>43</sup> Robertson, B. J. (2015). *Holacracy. the new management system for a rapidly changing world*. (trad. it. *Holacracy. Come superare la gerarchia*. Milano: Guerini Next 2018, Firenze: goWare)

professionale. L'ambiente di lavoro deve diventare un luogo di crescita, relazione e senso, non solo di *performance*.

Le *start-up*, per loro natura, sono agili: questo può facilitare la sperimentazione. Piccoli *test*, riflessioni collettive e correzioni di rotta frequenti aiutano a costruire un'organizzazione che evolve insieme alle persone che la abitano. Strumenti come sedia del proposito, processi di consultazione, per la risoluzione dei conflitti, momenti ritualizzati di riflessione e altri possono sostenere e orientare questo percorso, rendendo concreta la visione *Teal* fin dalle sue fondamenta.

## **2.6 Conclusioni**

Nel suo lavoro di ricerca, Frederic Laloux ha individuato l'emergere di un nuovo livello di coscienza organizzativa, che ha denominato paradigma *Teal*. Utilizzando i contributi teorici di Ken Wilber (2014) e Clare Graves (1970), Laloux ha ricostruito l'evoluzione storica delle organizzazioni come un susseguirsi di salti di coscienza, ciascuno corrispondente a un diverso modo di intendere il potere, la collaborazione e lo scopo del lavoro.

Ogni transizione verso un nuovo paradigma ha segnato un miglioramento nelle prestazioni e una maggiore capacità di rispondere alla crescente complessità dell'ambiente esterno. Salendo lungo questa scala evolutiva, si osserva anche una progressiva riduzione dell'ego individuale a favore di logiche più cooperative, partecipative e orientate al bene comune.

Il grande merito del contributo di Laloux è quello di offrire alle organizzazioni una mappa per auto riflettersi, per interrogarsi sul proprio livello di consapevolezza e orientare così scelte strategiche e culturali più coerenti con il proprio stadio evolutivo.

A partire da questa prospettiva, il prossimo capitolo introdurrà uno strumento utile a facilitare questa riflessione: la *Reinventing Organizations Map*<sup>44</sup>, pensata per aiutare le organizzazioni a riconoscere dove si trovano e verso quale direzione desiderano evolvere.

Il paradigma *Teal*, con la sua enfasi su auto-organizzazione, pienezza e scopo evolutivo, si arricchisce ancora oggi di nuove riflessioni che pongono al centro la compassione come leva trasformativa. Singh Sengupta e altri<sup>45</sup> (2024) evidenziano come la cura compassionevole e l'allineamento valoriale possano facilitare la trasformazione delle organizzazioni contemporanee, sempre più chiamate a superare le divisioni strutturali e culturali per generare spazi di lavoro più umani, etici e coesi. Tra i casi emblematici, gli autori richiamano quello di Buurtzorg, già descritto da Laloux, dove la cultura della compassione ha generato impatti straordinari.

---

<sup>44</sup> <https://reinvorgmap.com/>

<sup>45</sup> Singh Sengupta, S., Storberg-Walker, J., Bekker, C., Simha, A., Sackmann, S., Tekle, H. G., & Kumar, A. (2024). Organization, purpose, and values: Compassionate care for reinventing organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2024(1) 19081.



## CAPITOLO 3 - LA MAPPA: REINVENTARE LE ORGANIZZAZIONI

### 3.1 Introduzione

Nel primo capitolo abbiamo esaminato la visione integrale della coscienza di Ken Wilber (2014), un approccio che considera l'esperienza umana in tutte le sue dimensioni, fisica, mentale e spirituale, per offrire una visione completa della realtà.

Wilber (2014) propone di vedere ogni nostro aspetto come parte di un processo evolutivo, creando una mappa per interpretare le diverse prospettive e livelli di consapevolezza.

Nel contesto organizzativo, lo strumento dello psicogramma da lui proposto in versione oloarchica può essere funzionale a rappresentare graficamente tutte le dimensioni dell'esperienza organizzativa, le dinamiche psicologiche e relazionali che si sviluppano al suo interno, integrandosi con il modello dei quattro quadranti per rendere una visione integrale dell'Organizzazione.

Il secondo capitolo ha esaminato i paradigmi organizzativi di Laloux (2014), tracciando l'evoluzione storica delle organizzazioni, che rispecchia il passaggio da strutture rigide a modelli più autonomi, in sintonia con l'evoluzione della coscienza individuale e collettiva, integrando così il lavoro di Wilber (2014) per fornire una visione olistica della trasformazione organizzativa.

La *Reinventing Organization Map*<sup>46</sup> è lo strumento pratico che integra le teorie di Wilber (2014) e Laloux (2014) per rappresentare le dinamiche organizzative e favorire una profonda consapevolezza di sé dell'organizzazione. In questo modo, *leader e team* possono visualizzare e gestire il cambiamento, favorendo l'evoluzione integrale della coscienza individuale e collettiva.

---

<sup>46</sup> <https://reinvorgmap.com/>



In questo capitolo presentiamo la *Reinventing Organization Map*<sup>47</sup>, le origini, la struttura, le modalità d'uso e di lettura per esplorare come possa supportare il passaggio evolutivo verso organizzazioni più autonome e consapevoli, evidenziando le implicazioni pratiche per *leader e team*.

### 3.2 Origini

La mappa organizzativa di *Reinventing Organizations*, nasce dall'incontro di varie correnti di pensiero che dagli albori del secolo scorso hanno rivoluzionato la visione delle organizzazioni e della *leadership*. Come si legge nel sito<sup>48</sup> le sue radici affondano nelle teorie di Taylor (1900), nelle intuizioni di Jung (1912), nella piramide di Maslow (1943), nel pensiero sistemico degli anni '70, solo per citare alcuni contributi, evolvendosi poi con il pensiero integrale di Wilber (1973) e i modelli evolutivi di Laloux (2014).

Dal 2016, grazie a sperimentazioni e *feedback* continui e il coinvolgimento di una comunità globale, si è continuamente arricchita con il rilascio di nuove versioni migliorative. Integra discipline e teorie diverse per promuovere la consapevolezza di sé dell'organizzazione, intesa come una conoscenza della propria identità e delle dinamiche interne e così supportare un cambiamento culturale e organizzativo in un contesto in costante evoluzione.

È rilasciata con licenza *creative commons By SA* e si può trovare a questo sito <https://reinvorgmap.com/>, come mostrato nell'immagine di seguito.

---

<sup>47</sup> <https://reinvorgmap.com/>

<sup>48</sup> ibidem

[illegible]

La *Reinventing Organization Map* (Fig. 1) è strutturata nei tre elementi chiave che ne facilitano la comprensione, e l'uso pratico: quadranti, livelli, linee.

I livelli, i paradigmi del modello evolutivo di Laloux (2014), rappresentano le fasi di sviluppo e maturazione dell'organizzazione, evidenziando il percorso di crescita dal paradigma impulsivo - rosso fino a quello evolutivo – *Teal*.

Le linee di sviluppo, specifiche per ogni quadrante e ispirate ai paradigmi evolutivi, identificano le dimensioni essenziali dell'esperienza organizzativa, utili per leggere e interpretare le dinamiche interne e le relazioni tra le stesse e all'occorrenza sono modificabili e personalizzabili per specifiche tipologie di organizzazioni.

Ogni linea di sviluppo, su ciascun livello, è descritta attraverso specifici indicatori che vengono poi utilizzati nel questionario interattivo. Quest'ultimo, con risposte a tendina, raccoglie e valorizza le informazioni relative alle linee evolutive, traducendole in una rappresentazione visiva dell'evoluzione organizzativa.

### **3.4 Modalità d'uso**

La *Reinventing Organization Map* viene impiegata durante la fase di analisi organizzativa, che comprende interviste, raccolta dati e osservazioni sul campo. In questo contesto, la mappa non rappresenta solo una visione grafica delle dinamiche interne, ma funge da vero e proprio strumento guida per orientare la raccolta e l'analisi dei dati.

Permette di focalizzare le interviste sulle dimensioni chiave e di tradurre informazioni qualitative e quantitative in una visione integrata dell'organizzazione, evidenziando punti di forza, criticità e potenzialità evolutive.

Durante la raccolta dati, la mappa facilita l'esplorazione di processi, come quello decisionale, della risoluzione dei conflitti, del flusso comunicativo e altri. E' possibile identificare dove e come vengono prese le decisioni, quali canali comunicativi risultano più efficaci e dove si manifestano tensioni o conflitti. Solo per citare alcune dimensioni dei quadranti esterni relative a comportamenti, processi e strutture. Ugualmente per le dimensioni individuali e collettive dei quadranti interni.

Le interviste individuali con l'utilizzo della mappa sono fondamentali per conoscere a fondo l'organizzazione e le persone che vi lavorano. Si possono articolare in tre fasi: preparazione, colloquio e post elaborazione.

Nella fase di preparazione è importante chiedere all'intervistato di leggere, visionare contenuti che illustrano i livelli di coscienza, per garantire una base condivisa di comprensione.

Il colloquio inizia con un rapido *check-in* per valutare lo stato d'animo del partecipante e creare un rapporto empatico. Si passa poi a formulare domande aperte per ascoltare attentamente il modo di pensare e la visione del mondo del partecipante, raccogliendo ogni spunto rilevante. Successivamente, viene mostrata la mappa con una spiegazione dei quadranti, delle linee e dei livelli di sviluppo. Si esplora ogni linea, descrivendone il significato e illustrando i livelli pertinenti, chiedendo all'intervistato di indicare il numero rappresentativo del proprio livello, motivando la scelta e fornendo esempi. Tutte le informazioni vengono attentamente annotate.

Infine, nella fase di post elaborazione, l'intervistatore rivede gli appunti, integrando eventuali informazioni mancanti.

Questo approccio strutturato, esteso ad un adeguato *target* ai vari livelli dell'organizzazione, garantisce una raccolta dati essenziale per interpretare e utilizzare la mappa come strumento di consapevolezza e riflessione, di conoscenza di sé dell'organizzazione, fornendo altresì una solida base per interventi mirati che promuovano una trasformazione culturale.

### **3.5 Restituzione dei risultati**

Una volta conclusa la fase di raccolta dati e completata l'analisi in base alla mappa, si passa alla restituzione dei risultati al committente e all'organizzazione, fase cruciale per trasformare le informazioni raccolte in conoscenza operativa. In

questo passaggio, i dati raccolti vengono sintetizzati in un *report* chiaro e visivo, che integra la rappresentazione grafica della mappa.

Il *report* evidenzia i punti di forza, le criticità e le potenzialità evolutive dell'organizzazione, mostrando come le diverse dimensioni (livelli, linee e quadranti) interagiscono per formare un quadro integrato.

Durante una presentazione interattiva, il committente e l'organizzazione avranno modo di analizzare ogni sezione della mappa discutendone le implicazioni e i risultati.

Questo incontro non solo permette di visualizzare lo stato attuale dell'organizzazione, favorendo una maturazione di consapevolezza, ma stimola una riflessione condivisa, promuovendo il dialogo sull'evoluzione futura.

Questa fase riflessiva può essere letta anche alla luce della Teoria U di Otto Scharmer<sup>49</sup> (2009), che descrive un percorso trasformativo che parte dall'ascolto e dall'osservazione profonda della realtà, prosegue nel lasciare andare ciò che non serve più, si connette con lo scopo evolutivo più autentico e apre infine alla nascita di nuove possibilità e azioni. La presentazione della mappa rappresenta simbolicamente il punto più profondo della curva, in cui si sospende il giudizio, si apre uno spazio di ascolto profondo e si prefigurano nuove direzioni.

La restituzione rappresenta il momento in cui i dati si trasformano in strumenti concreti per il cambiamento, ponendo le basi per interventi mirati e per una continua evoluzione dell'organizzazione.

In questo contesto, la restituzione può essere vista anche come un'esperienza emozionale correttiva, secondo quanto descritto da Giorgio Nardone<sup>50</sup> (2018).

---

<sup>49</sup> Scharmer, O. (2018). *Teoria U: I fondamenti*. Milano: Guerini Next.

<sup>50</sup> Nardone, G., & Milanese, R. (2018). *Il cambiamento strategico: Come far cambiare alle persone il loro sentire e il loro agire*. Milano: Adriano Salani Editore.

Pur appartenendo al contesto della psicoterapia individuale, la Terapia Breve Strategica offre spunti utili anche in ambito organizzativo, nella misura in cui evidenzia come il cambiamento reale non derivi solo dalla consapevolezza razionale, ma da esperienze concrete e coinvolgenti capaci di mettere in discussione, sul piano emotivo e percettivo, gli schemi abituali.

Quando la restituzione è condotta in modo generativo, non è la sola analisi dei dati a produrre trasformazione, ma il modo in cui essa viene vissuta dai partecipanti.

Questa dimensione trasformativa verrà approfondita nei capitoli successivi attraverso la metodologia LOOI (*Leadership Orizzontale e Organizzazione Integrata*) di Erica Rizziato<sup>51</sup> (2020). In questa prospettiva, la consapevolezza utile al cambiamento non è un mero atto cognitivo, ma un processo esperienziale e relazionale, che coinvolge mente, corpo ed emozioni, permettendo all'organizzazione di integrare nuovi modi di percepire, pensare e agire.

In chiave evolutiva, anche l'intelligenza artificiale può potenziare il ruolo trasformativo della mappa, agendo come *partner* riflessivo nei processi di consapevolezza organizzativa. Come evidenziano Riedl e De Cremer<sup>52</sup> (2025), l'IA, se utilizzata in modo etico, può stimolare il pensiero critico, far emergere *pattern* nascosti e facilitare l'integrazione di punti di vista molteplici, contribuendo alla costruzione di una intelligenza collettiva distribuita. In questo senso, la mappa diventa uno spazio generativo in cui l'IA può supportare la riflessione, rafforzare il dialogo e orientare l'organizzazione verso uno scopo evolutivo condiviso, senza sostituirsi al giudizio umano, ma accompagnandolo in modo consapevole e co-evolutivo.

---

<sup>51</sup> Rizziato, op. cit., p. 7.

<sup>52</sup> Riedl, C., & De Cremer, D. (2025). AI for collective intelligence. *Collective Intelligence*, 4 (2), 1-4.

### 3.6 Come leggere la *Reinventing Organization Map*

La lettura della *Reinventing Organization Map* si basa sull'interpretazione integrata dei suoi elementi chiave: livelli, linee e quadranti, che insieme offrono una visione completa delle dinamiche organizzative.

Innanzitutto, i livelli indicano lo stadio evolutivo dell'organizzazione. Analizzando gli stadi, è possibile comprendere come si manifesti la maturazione nelle pratiche manageriali e culturali. Ad esempio, un'organizzazione che opera a livelli elevati suggerisce un ambiente orientato all'innovazione e alla fiducia, mentre livelli più bassi evidenziano strutture rigide e centralizzate. Inoltre, la mappa aiuta a individuare le aree in cui il livello di coscienza organizzativa più comune non è congruente con quelle ritenute critiche, evidenziando eventuali mancanze di integrazione tra i diversi livelli che possono causare problemi apparentemente scollegati. Questi dati possono evidenziare punti di forza e criticità, consentendo di concentrare l'attenzione sulle aree che necessitano di interventi immediati.

Le linee di sviluppo, invece, evidenziano le dimensioni chiave, quali *leadership*, cultura, innovazione e comunicazione, che permettono di leggere le dinamiche interne. Ogni linea fornisce indicatori specifici che consentono di valutare come queste dimensioni si manifestano ed evolvono nel tempo. Osservando le linee, si può identificare quali aree funzionano efficacemente e quali richiedono interventi, confrontando i livelli di sviluppo raggiunti in ciascuna dimensione.

I quadranti integrano la visione soggettiva (pensieri, sentimenti, valori) con quella oggettiva (processi, strutture, comportamenti). Interpretare i quadranti permette di avere una visione olistica, evidenziando come i comportamenti individuali si connettono alle pratiche collettive e come la cultura interna influenzi i risultati esterni.

L'approccio consiste nel confrontare i dati raccolti per ogni elemento della mappa e valutare come interagiscono, identificando le aree con diverse maturità

organizzative e definendo le priorità di intervento. Questi dati vengono sintetizzati in un *report* grafico che evidenzia, per ciascun quadrante, le linee e i livelli raggiunti, facilitando la comunicazione con il committente e stimolando discussioni interne per la pianificazione di strategie di trasformazione coerenti con la realtà emergente. Casi concreti di questo metodo sono disponibili sul sito<sup>53</sup> *Reinventing Organization Map*, nonché in articoli che riportano studi di casi sull'utilizzo della mappa, i cui riferimenti sono riportati a piè di pagina<sup>54 55 56</sup>.

### 3.7 Conclusioni

La mappa rappresenta visivamente lo stato attuale dell'organizzazione, integrando dimensioni fisiche, mentali, emotive e culturali. Facilita l'identificazione di punti di forza, criticità e potenzialità evolutive, aiutando a comprendere l'integrità dei livelli di coscienza e a individuare eventuali contraddizioni.

Tutto ciò conduce a una maggiore consapevolezza di sé dell'organizzazione, che permette di concentrare gli sforzi sulle aree critiche e attuare interventi mirati per una trasformazione organizzativa efficace e consapevole.

In questa prospettiva, si può leggere la mappa come il primo passo di un processo più ampio di sviluppo dell'organizzazione intelligente, una nuova visione descritta da Thomson e Richardson (2017) e ripresa da Stefano Armenia<sup>57</sup>, che ne riporta le tre caratteristiche fondamentali: consapevolezza (*aware*), comprensione (*understanding*) e saggezza (*wise*).

---

<sup>53</sup> [https://reinorgmap.com/wp-content/uploads/2022/07/EXAMPLE\\_ORG\\_ROM\\_Assessment.pdf](https://reinorgmap.com/wp-content/uploads/2022/07/EXAMPLE_ORG_ROM_Assessment.pdf)

<sup>54</sup> Cordeiro, J.V.B.M., Skonieczny, V. & Santos, W. (2020). Levels of consciousness and their impact on the effectiveness of different leadership styles and organizational arrangements on innovation processes. *Caderno Paic* 21 (1) 189-220.

<sup>55</sup> Chiva, R., (2017). *The learning organization and the level of consciousness. The Learning Organization*, 24(3), 150-158.

<sup>56</sup> Rosinsky, J. (2018). Creating an Evolutionary Teal Organization on a Step-by-step Basis: A Case Study Varsavia: *Entrepreneurship and Management*, Vol. XIX issue 6 part.1 pag. 243-256, Patrycja Klimas, Aneta Lipińska.

<sup>57</sup> Armenia, S. (2019). Pensare per sistemi: La chiave delle moderne organizzazioni intelligenti. In L. M. Sicca (a cura di), *P. M. Senge: La quinta disciplina: L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Napoli: Editoriale Scientifica.



La consapevolezza rappresenta la capacità dell'organizzazione di percepire sé stessa e il proprio contesto, ascoltando i segnali deboli, osservando criticità e potenzialità, come fa appunto attraverso la mappa. Questa consapevolezza, tuttavia, deve aprirsi alla comprensione. Attraverso la riflessione, il confronto e l'approfondimento sistemico dei dati emersi, l'organizzazione può evolvere verso un'intelligenza interpretativa che le consente di dare senso alle informazioni, cogliere connessioni e riconoscere le leve reali del cambiamento.

La terza dimensione è quella della saggezza organizzativa: un'organizzazione è “*wise*” quando non solo è consapevole e si è aperta alla comprensione, ma è anche dotata di processi e strutture capaci di sostenere nel tempo azioni efficaci, coerenti e sostenibili, allineate con i propri valori e con lo scopo evolutivo.

La conoscenza di sé dell'organizzazione, punto di partenza indispensabile per ogni intervento di sviluppo, non è quindi sufficiente, richiede un accompagnamento al cambiamento, poiché la sfida principale è spesso la realizzazione concreta delle trasformazioni desiderate. Laloux (2014), nel trattare le *start-up Teal* e le trasformazioni in *Teal*, delinea con chiarezza questi temi e le difficoltà che si possono incontrare.

Nei prossimi capitoli, si approfondiranno questi aspetti che sono al centro dell'approccio LOOI di E. Rizziato, con strategie e strumenti per tradurre l'analisi in azioni concrete e sostenibili, trasformando la consapevolezza in comprensione e la comprensione in processi generativi.



## **CAPITOLO 4 - LA VISIONE SISTEMICO-EVOLUTIVA DELLA PERSONA E DELL'ORGANIZZAZIONE**

### **4.1 Introduzione**

Nei primi tre capitoli abbiamo visto come la coscienza organizzativa si articola e si configura staticamente in livelli riconoscibili, che si possono rappresentare su una mappa che funziona da bussola, evidenziando come ciascun stadio influisca su valori, comportamenti individuali e strutture organizzative.

Ora siamo invitati a spostarci dal “dove” al “come” e osservare il cambiamento come un flusso vivo di interazioni e retroazioni tra individuo e contesto.

Erica Rizziato osserva “... la fisica dei quanti ha dimostrato che tutto è in relazione e che l'osservatore modifica ciò che osserva. ... la teoria dei sistemi sociali, nelle sue evoluzioni, ha studiato e continua a studiare queste relazioni”<sup>58</sup>.

La prospettiva sistemico-complessa evolutiva si fonda su questi principi e punta a cogliere la dinamica vitale, la sinergia tra individuo e organizzazione; e abbraccia inoltre il concetto di complessità di Edgar Morin (1993), secondo cui un sistema sociale complesso non si limita a gestire interdipendenze multiple, ma genera nuove qualità, capacità e risorse latenti che, se considerati isolatamente, non emergerebbero mai.

Osserva ancora E. Rizziato “... è emerso che spesso gli interventi hanno portato a risultati fallimentari o poco soddisfacenti, in quanto partono da una visione dell'individuo e dell'organizzazione come due realtà indipendenti”<sup>59</sup>.

A tal fine è fondamentale chiarire la visione antropologica dell'uomo e dell'organizzazione e come si è passati da modelli che consideravano persona e

---

<sup>58</sup> Rizziato, op. cit., p. 7.

<sup>59</sup> Rizziato, E. (2010) *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: Verso la definizione di un approccio europeo*. Milano: Franco Angeli.

contesto come realtà separate e statiche, a un approccio relazionale in cui individuo e sistema si co-creano in un flusso continuo di interazioni.

In questo capitolo approfondiremo i presupposti teorici di questa visione. Analizzeremo in particolare la prospettiva sistemico-evolutiva della persona e quella dell'organizzazione che stanno alla base della metodologia LOOI<sup>60</sup>.

## **4.2 La prospettiva sistemico-evolutiva della persona**

Questa concezione della persona affonda le sue radici in un lungo percorso teorico: da Maritain e Mounier<sup>61</sup> (1955), agli psicologi umanisti come Maslow<sup>62</sup> (1954), alla psicosintesi di Assagioli (1977), al processo di individuazione di Jung (1935), fino alla prospettiva di Lievegoed (1973) e si articola in tre modalità fondamentali con cui entriamo in relazione con la realtà:

1. Pensare (cognitivo, neuro-sensoriale): qui risiedono la raccolta di dati, l'elaborazione delle informazioni e la costruzione di significati.
2. Sentire (emotivo, centro toracico, cuore): empatico e regola la coerenza con le altre due modalità.
3. Volere (le azioni, sistema degli arti): rappresenta l'energia, dove le intenzioni si trasformano in comportamenti, in azioni.

Al centro di questo sistema si pone l'Io, il nucleo essenziale della nostra coscienza. L'Io, la dimensione trascendente, interconnessa alla dimensione sociale di pensiero, sentimento e volontà, e alla dimensione fisica, diventa consapevolezza di sé nel tempo, che si riflette sul passato e può immaginare il futuro, diventando capace di nuove creazioni.

Molte di queste dinamiche operano a livello inconsapevole, tuttavia è possibile attivare nelle persone l'intenzione di osservarle. Ed è proprio l'intenzione a

---

<sup>60</sup> Rizziato, op. cit., p. 7.

<sup>61</sup> Mounier, E. (1955). *Rivoluzione personalista e comunitaria*. Milano: Edizioni di Comunità.

<sup>62</sup> Maslow, A. (1954) *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

costituire il motore della creazione. Le intenzioni hanno finalità precise, in grado di orientare la volontà e di rispondere all'immagine che l'Io costruisce del proprio futuro, fungendo da bussola per la realizzazione dei cambiamenti voluti.

Le intenzioni sono i principi ispiratori che, spesso agendo sotto traccia, orientano scelte e comportamenti. Per questo è necessario chiederci quali siano le nostre vere intenzioni, riflettendo sulle criticità ricorrenti per operare una loro riformulazione. Avere piena consapevolezza delle proprie intenzioni diventa così una nuova responsabilità, che nelle organizzazioni dovrà tradursi in un impegno condiviso di costruzione di senso e di benessere collettivo.

I modelli mentali nascono dalle esperienze vissute e per crearne di nuovi dobbiamo progettare nuove esperienze consapevoli. Individuare il 'prossimo passo', l'azione da intraprendere, significa tradurre in pratica le intenzioni, superare gli schemi consolidati e dar vita a modelli mentali più funzionali.

L'aspetto evolutivo della persona è messo in luce dal ciclo riflessione, prospezione, azione. La riflessione consente di fare una pausa sul vissuto, riconoscere meccanismi inconsci e acquisire nuove consapevolezze sul proprio modo di pensare e sentire. La prospezione trasforma quelle consapevolezze in intenzioni chiare, proiettando l'Io verso orizzonti futuri e definendo nuovi obiettivi. L'azione traduce le intenzioni in comportamenti concreti, esperienza su cui riflettere nuovamente e generare nuovi modelli mentali. Ogni ripetizione valorizza il passato, immagina il futuro e produce cambiamento nel presente, rendendo visibile e continuo il processo evolutivo della persona.

Le persone, oltre all'evoluzione fisica, attraversano anche una maturazione psichica e, riprendendo gli studi di Lievegoed (1979), possiamo individuare delle fasi principali. La fase espansiva (20–40 anni): in questo periodo la persona dispone del massimo della forza vitale, consolida la propria identità, le proprie visioni e capacità progettuali con scelte di vita che ampliano gli orizzonti personali. La fase sociale (40 anni–oltre 60): l'attenzione si sposta verso il contributo alla

comunità e la trasmissione di esperienza. Le tappe di sviluppo biologico e psichico tracciano progressivamente la biografia individuale, come una vera e propria “creazione umana”.

#### **4.3 La prospettiva sistemico-evolutiva dell'organizzazione**

L'organizzazione è concepita come un soggetto sociale che vive e si evolve in un contesto sistemico. Una “persona di persone”, come la definì Mounier (1955), fatta di relazioni continue e di un equilibrio dinamico tra forze interne ed esterne. Questa prospettiva affonda le sue radici in un lungo percorso teorico che include Weber (1958), Lievegoed (1973), Senge (1990), Morin (1993), Novara (2004), Bekman (2007).

Da un lato si configura come un sistema aperto, in funzione del cliente e in uno scambio continuo con tutti gli *stakeholder* dal quale riceve impulsi, informazioni e risorse che ne stimolano l'innovazione e l'adattamento. Dall'altro, mantiene i tratti di un sistema chiuso, dotato di un'identità interna, di ruoli, di pratiche consolidate e di confini riconoscibili, che garantiscono coerenza e stabilità nell'adempimento della propria missione.

In questa prospettiva sistemica nessuna delle componenti dell'organizzazione, clienti, persone, capitale, territorio, può essere isolata. Ogni elemento trova significato e valore solo in relazione agli altri. È l'intreccio reciproco a determinare le possibilità di sviluppo e di cambiamento. La sfida diventa comprendere e progettare le connessioni sistemiche tra le diverse parti, valorizzando la sinergia per costruire percorsi di crescita autentici e sostenibili.

L'identità di un'organizzazione si costruisce attorno a vision, mission e strategie, con un unico filo conduttore. La vision rappresenta l'idea fondante, che definisce lo stile. La mission descrive il “come”, il modo in cui la visione prende forma. Le strategie sono i piani d'azione che traducono vision e mission in risultati concreti.

Per generare entusiasmo e impegno verso uno scopo comune, questi tre elementi devono essere perfettamente allineati, coerenti tra loro e integrati nella cultura.

La cultura organizzativa è il terreno fertile in cui questa identità prende vita. Ai suoi strati più profondi si trovano gli “assunti taciti”<sup>63</sup>, i principi ispiratori, spesso inconsci, che guidano le scelte. Osserva E. Schein “Per comprendere questo livello profondo, è utile ragionare sulle organizzazioni che si osservano secondo una prospettiva storica”<sup>64</sup>. Far emergere questi assunti significa mettere a fuoco le ragioni nascoste dietro le decisioni, rendere trasparenti i meccanismi che orientano l’azione quotidiana.

Prendendo spunto da Lievegoed (1973), la biografia di un’organizzazione si può articolare in tre fasi: “la fase pionieristica, quella della differenziazione e quella dell’integrazione”<sup>65</sup>, che vanno lette in relazione all’evoluzione delle intenzioni delle persone, in continuo confronto con il cliente esterno, riferimento dell’agire organizzativo.

Nella fase pionieristica l’energia creativa e la vocazione al servizio del cliente sostengono strutture snelle e relazioni informali. Con la differenziazione emergono esigenze di qualità e specializzazione, nascono ruoli e processi formalizzati che, se non riallineati alle intenzioni originali, rischiano di trascurare l’aspetto sociale e frammentare lo scopo comune. È nella fase dell’integrazione che la LOOI entra in gioco: attraverso il ciclo riflessione, prospezione, azione, i valori e le intenzioni nascoste vengono portati alla luce, vision, mission e strategie riallineate e tradotte in pratiche condivise, spostando il focus dall’ottimizzazione dei processi interni alle esigenze del cliente.

---

<sup>63</sup> Schein E.H. & Schein P.A., (2000). *Culture d'Impresa: Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina

<sup>64</sup> Ibidem.

<sup>65</sup> Rizziato, op. cit., p. 7.

#### 4.4 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo spostato lo sguardo dall'analisi dei livelli di coscienza, al loro divenire, mettendo in luce come persona e organizzazione si trasformino reciprocamente all'interno di un unico sistema relazionale dinamico.

Abbiamo esplorato la visione sistemico-evolutiva della persona, in cui l'Io, nucleo di pensiero, sentimento e volontà, guida le trasformazioni personali e collettive attraverso la presa di coscienza delle intenzioni e delle criticità e attraverso il ciclo riflessione-prospettiva-azione, traduce le intenzioni, in modelli mentali e sperimentazioni concrete.

Parallelamente, l'organizzazione, concepita come "persona di persone" (Mounier, 1955) con una propria biografia evolutiva, integra vision, mission e strategie nella cultura, con la fase di integrazione come fulcro dell'allineamento tra valori e pratiche.

In questo quadro di co-evoluzione, la centralità della sinergia tra individuo e sistema organizzativo diventa la vera misura del benessere aziendale come osserva E. Rizziato "La salute organizzativa è legata al fatto che identità personale e organizzativa siano connesse da una sinergia evolutiva guidata da una mutua generazione di senso, al contempo soggettivo e collettivo"<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Rizziato, op. cit., p. 7.





## CAPITOLO 5 - LA METODOLOGIA LOOI DI E. RIZZIATO

### 5.1 Introduzione

“Assumiamo sempre che i problemi siano un’espressione di disconnessioni che vogliamo riattivare”<sup>67</sup>. Ogni persona, infatti, percepisce i problemi in modo diverso, secondo il proprio punto di vista, la propria esperienza, i propri valori.

Coinvolgere le persone nei problemi permette loro di osservarli e apre spazi di consapevolezza e di cambiamento per confrontare le diverse prospettive, far emergere i principi guida che orientano l’azione di ciascuno e iniziare a ricostruire le connessioni, generando allineamento e coscienza organizzativa.

La metodologia LOOI prende forma da qui, dall’attivazione delle connessioni significative all’interno dell’organizzazione, per favorire lo sviluppo delle persone e dell’organizzazione nel suo insieme, dando forza e direzione al senso condiviso.

L’approccio adottato è di tipo esplorativo e sperimentale, lavora in modo concreto su processi e comportamenti, con l’obiettivo di attivare consapevolezze nuove e integrare ciò che accade a livello individuale con ciò che si muove a livello collettivo. Il fulcro del cambiamento è la definizione del prossimo passo, l’azione più utile, realistica e significativa da compiere ora.

In questo contesto, la persona, in quanto essa stessa ‘sistema’, è vista come il luogo in cui si manifesta e si integra la complessità, mentre il cliente, inteso come chi pone la domanda di cambiamento, aiuta a dare un ordine e una direzione all’intervento.

Questo significa che sviluppo personale e organizzativo sono profondamente

---

<sup>67</sup> Bekman, op. cit., p. 6.

intrecciati: non si cresce come sistema se non crescono anche le persone che lo abitano, e viceversa.

Perché il cambiamento sia armonico e sostenibile, è necessario che elementi fondamentali come vision, mission, strategia siano allineati e coerenti, non vissuti come aree separate ma come parti di un'unica evoluzione consapevole.

La metodologia inizia con due passaggi fondamentali necessari ad avviare il percorso, che approfondiremo in questo capitolo:

Il “*setting* delle connessioni sistemiche”<sup>68</sup>: da costruire con lo *sponsor* per comprendere le principali esigenze di cambiamento e disegnare lo spazio orizzontale, la struttura organizzativa che favorisca relazioni, collaborazione e apprendimento tra le persone. Questo spazio è l'infrastruttura che sostiene lo sviluppo delle connessioni.

Il “percorso generativo dello sviluppo”<sup>69</sup>: Una volta definito lo spazio orizzontale, si accompagna l'organizzazione in un processo ciclico di apprendimento e trasformazione, in cui si allenano nuove competenze e si sperimentano nuovi modi di lavorare insieme. Questo percorso rafforza gradualmente la *leadership* orizzontale e una organizzazione più integrata.

## **5.2 Il *setting* delle connessioni sistemiche**

“Il primo passo da fare con la dirigenza sarà quello di aiutarla a riflettere sulle criticità ricorrenti e la loro ricaduta sul processo del cliente”<sup>70</sup>. Questo momento di riflessione non ha lo scopo di cercare le soluzioni, ma di estrapolare le domande di sviluppo aiutando gli interlocutori a uscire dalle proprie rappresentazioni abituali, attraverso un dialogo di coaching, senza giudizio, ancorando le riflessioni

---

<sup>68</sup> Rizziato, op. cit., p. 7.

<sup>69</sup> Ibidem.

<sup>70</sup> Ibidem.

a fatti ed esempi concreti. Si porta attenzione a ciò che non è connesso: le disconnessioni tra persone, processi, intenzioni, risultati.

Il passo successivo è quello di creare un adeguato “spazio orizzontale”: l’infrastruttura di sviluppo che permette di esplorare le domande di cambiamento emerse, coinvolgendo progressivamente tutto il sistema.

L’infrastruttura di sviluppo si basa su due comunità interconnesse: una dirigenziale, che osserva le domande in chiave strategica e una di sviluppatori, formata da colleghi coinvolti nei processi, che esplora e sperimenta a partire dalle criticità vissute.

Per attivarle servono criteri chiari di coinvolgimento e un ritmo regolare di incontri, fuori dalle logiche dell’urgenza. Gli incontri, guidati inizialmente da coach o facilitatori, sono spazi di connessione evolutiva, non di dibattito, orientati a sostenere il collega responsabile di una domanda con *feedback* mirati.

Ogni incontro si articola in tre fasi. La prima è dedicata ai contenuti, con la condivisione delle esplorazioni svolte e dei risultati emersi. Segue una fase centrata sulle interazioni, in cui si offrono suggerimenti, punti di vista e visioni differenti per arricchire la riflessione. Infine, si definiscono i prossimi passi, attraverso un supporto concreto orientato a chiarire e pianificare l’azione successiva da intraprendere.

L’infrastruttura si regge su tre pilastri che approfondiamo di seguito: la cultura dello sviluppo sistemico-evolutivo, le domande di sviluppo, e lo spazio orizzontale come luogo di connessione e co-costruzione (Rizziato, 2020).

E’ necessario adottare una nuova cultura dello sviluppo basata su principi sistemico-evolutivi, incentrati su complessità, interdipendenza e apprendimento collettivo.

I nuovi principi ispiratori saranno l'elemento distintivo del cambiamento e metteranno al centro il processo del cliente. L'esperienza del cliente diventa il fulcro che orienta l'intero sistema, sostituendo i vecchi modelli centrati sull'efficienza interna, e guidando l'organizzazione verso una logica più relazionale, integrata e generativa di valore.

La domanda di sviluppo è un elemento chiave della metodologia sistemico-evolutiva, poiché non si limita a indagare le cause o a cercare soluzioni immediate, ma attiva consapevolezza e trasformazione. Si distingue dalle domande di conoscenza, orientate al passato e spesso riduttive di fronte alla complessità, e dalle domande di *problem solving*, più utili in contesti tecnici ma inadeguate nei sistemi complessi che richiedono visioni più articolate e connesse.

La domanda di sviluppo, invece, è orientata al futuro: si chiede "Come posso agire per superare situazione critica ricorrente?"<sup>71</sup>, aprendo lo sguardo verso possibilità di evoluzione. E' sistemica in quanto considera le connessioni tra elementi, persone, processi e contesto ed è dialogica e aperta, si costruisce insieme a chi vive la criticità, coinvolgendo le persone nella riflessione e nella generazione di senso.

Punta a comprendere la complessità della situazione, valorizzando le connessioni tra elementi, persone e contesto. Attraverso un processo continuo di formulazione e riformulazione, aiuta a trasformare il problema in leva evolutiva, aprendo spazi di consapevolezza e co-creazione.

Lo spazio orizzontale è una dimensione dove si lavora fuori dalla *routine*, in un contesto di dialogo, riflessione e sperimentazione. Qui si attivano domande di sviluppo, si esplora il processo del cliente come guida per dare senso all'azione, e si adottano principi ispiratori orientati alla complessità e alla generatività, superando la semplice logica funzionale.

---

<sup>71</sup> Rizziato, op. cit., p. 7.

Questo spazio si affianca alla vita ordinaria del lavoro, non per sostituirla, ma per interrogarla e attivarla, favorendo una vita evolutiva all'interno dell'organizzazione. È un ambiente partecipativo in cui il cambiamento nasce dal basso, attraverso il confronto autentico tra le persone, creando le condizioni per uno sviluppo consapevole e condiviso.

### **5.3 Il percorso generativo di sviluppo**

La trasformazione di un'organizzazione non può essere disgiunta dalla trasformazione delle persone che la vivono. Nella visione sistemico-evolutiva, lo sviluppo organizzativo e quello individuale si intrecciano continuamente, alimentandosi a vicenda.

Il percorso generativo di sviluppo è pensato per integrare questi due piani inseparabili: il piano del cambiamento organizzativo, visibile nei flussi di lavoro e nei processi, e il piano della crescita personale, che si manifesta nella capacità di osservare, pensare e agire in modo più consapevole e responsabile.

Prende avvio dalle difficoltà vissute, si sviluppa attraverso l'esperienza concreta e, dopo aver individuato le criticità, definito le domande di sviluppo, attivato le due comunità (dirigenziale e sviluppatori) e condiviso i nuovi principi ispiratori, accompagna l'organizzazione a riscoprirsi come una comunità di apprendimento e co-creazione.

Il percorso si sviluppa in due macro-fasi cicliche, la macro-fase esplorativa e la macro-fase di rinnovamento, intrecciate con il continuo esercizio di apprendimento trasformativo, che si articola in incontri d'aula e momenti esperienziali, alternando continuamente riflessione, prospezione e azione.

La macro-fase esplorativa del percorso di sviluppo si suddivide in due momenti principali: una fase di orientamento, in cui si formulano concretamente le domande di sviluppo coinvolgendo gli attori chiave, e una fase di investigazione e

sperimentazione, dedicata alla condivisione di idee di cambiamento e alla verifica pratica di nuovi processi.

Le domande di sviluppo vengono esplorate direttamente con chi vive le criticità o sarà coinvolto nei nuovi processi, mantenendo un approccio pratico e basato su situazioni reali. Durante l'orientamento si condividono i principi della nuova cultura organizzativa e si favorisce l'emersione di quelli personali legati alle criticità, motivando le persone al cambiamento.

Ogni partecipante definisce, a ogni incontro, un passo concreto da realizzare per avanzare nel percorso. Nella fase di investigazione si progettano processi innovativi da sperimentare, costruendo scenari futuri flessibili e adattabili.

Le due comunità coinvolte, destinate a diventare futuri *leader* orizzontali, saranno accompagnate nel definire criteri di sperimentazione e monitoraggio, mantenendo un ritmo costante di verifica sul campo per sostenere nel tempo il cambiamento.

La macro-fase esplorativa si configura così come un micro-ciclo dinamico, che alterna orientamento, coinvolgimento, investigazione e sperimentazione, fino a raggiungere esiti condivisi e concreti con il personale e i responsabili.

Anche la macro-fase di rinnovamento si articola in due momenti strettamente connessi: la definizione del cambiamento e il ridisegno dei processi, seguiti dalla fase di sostegno e integrazione.

In un primo momento, i nuovi processi sperimentati vengono estesi a tutta l'organizzazione, ridisegnando le modalità operative sulla base delle esperienze precedenti e definendo dimensioni, responsabilità e persone coinvolte.

Successivamente, si sostiene il cambiamento attraverso interventi di formazione e supporto allo sviluppo individuale dei colleghi non direttamente coinvolti nelle sperimentazioni, favorendo l'integrazione delle competenze di *leadership* orizzontale nella struttura organizzativa.

Per consolidare la cultura dello sviluppo sistemico-evolutivo, si prevedono incontri di riorganizzazione e accompagnamento, mantenendo un ritmo costante di trasformazione condiviso con gli attori chiave, così da garantire l'effettiva integrazione del cambiamento nel tempo.

Il processo di apprendimento trasformativo si sviluppa trasversalmente alle due macro-fasi del percorso, intrecciando la generazione di nuovi processi organizzativi e la crescita di nuove competenze personali.

Questo apprendimento è stimolato da esercizi pratici e dal ritmo alternato di riflessione, prospezione in aula e di azione nel contesto di lavoro.

Attraverso l'esperienza diretta, le abilità si trasformano in competenze e metacompetenze di *leadership* orizzontale, avviando una cultura dello sviluppo sistemico-evolutivo dell'organizzazione.

Il cambiamento si fonda sull'identificazione delle criticità e dei principi ispiratori inconsapevoli, sia a livello organizzativo che personale. La consapevolezza di queste "guide nascoste" permette di progettare e realizzare nuovi comportamenti più efficaci, dando forma concreta al cambiamento desiderato.

Il ritmo costante degli incontri e delle pratiche facilita l'acquisizione delle nuove abilità, rendendo visibili e trasformabili le connessioni tra criticità organizzative e dinamiche personali.

Il percorso sostiene sia la comunità dei responsabili sia quella degli sviluppatori nello sviluppo parallelo delle dinamiche interne ed esterne, portandoli progressivamente a progettare e vivere nuovi processi organizzativi in modo più consapevole.

Diventare *leader* orizzontali rappresenta l'obiettivo finale: un traguardo raggiungibile attraverso l'esercizio costante delle "4 competenze chiave della *leadership* orizzontale:



1. ispirare verso nuovi scenari;
2. accompagnare i colleghi che fanno parte del proprio processo ad attivarsi nelle personali aree di sviluppo;
3. disegnare e guidare processi sistemico-evolutivi;
4. intervenire quando il processo non fluisce nel modo opportuno e danneggia le connessioni con gli altri.”<sup>72</sup>

Nel percorso, la dirigenza ha il compito di allenare contemporaneamente le proprie competenze di *leadership* orizzontale e di sostenere la crescita degli sviluppatori, guidandoli senza sostituirsi, e ispirando una visione condivisa di crescita della comunità di lavoro.

Solo attraverso la pratica continua delle nuove abilità e dei nuovi principi ispiratori, il cambiamento potrà radicarsi e trasformare la cultura organizzativa in modo duraturo.

## **5.4 Conclusioni**

La metodologia LOOI ci invita a ripensare il cambiamento non come un semplice adeguamento ai bisogni organizzativi, ma come un viaggio di crescita condivisa, dove persone e organizzazioni evolvono insieme.

A partire dalle criticità vissute, apre spazi di connessione, dove viene accolta la complessità, ricucite le disconnessioni e generati nuovi significati.

Attraverso l’infrastruttura orizzontale, le domande di sviluppo, e il ritmo costante di riflessione, prospezione e azione, si costruisce un terreno fertile in cui può emergere una coscienza organizzativa più profonda: la capacità collettiva di osservare sé stessi, riconoscere ciò che accade e orientare con consapevolezza le proprie scelte di evoluzione.

---

<sup>72</sup> Rizziato, op. cit., p. 7.

Il processo di apprendimento trasformativo è il cuore pulsante della metodologia. Diventare *leader* orizzontali non è solo il traguardo del percorso, è scegliere di pensare, sentire e agire diversamente, nutrire questa coscienza, costruendo organizzazioni che non si limitano a funzionare, ma che sanno leggere, interpretare e rinnovare il proprio rapporto con il contesto.

LOOI offre una via concreta per evolvere organizzazioni e persone insieme: una metodologia che non propone soluzioni precostituite, ma costruisce spazi di apprendimento e trasformazione dove l'identità dell'organizzazione e quella delle persone possono svilupparsi, sostenersi e rigenerarsi reciprocamente, dando forma a un cambiamento autentico, profondo e sostenibile.



## CAPITOLO 6 - LA COSCIENZA AL CUORE DELL'EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA

### 6.1 Introduzione

Riconoscere il paradigma evolutivo in cui si trova un'organizzazione e individuare il livello di coscienza necessario per affrontare le sfide attuali è oggi una competenza essenziale in contesti sempre più complessi.

Ogni livello evolutivo ha un proprio valore, ma è la coerenza rispetto al compito da svolgere a determinarne la reale efficacia. Ed è il passaggio da un livello all'altro a costituire il nodo centrale, la fase trasformativa che richiede consapevolezza, visione e accompagnamento.

La riflessione che si sviluppa in questo capitolo parte da questa premessa e si articola seguendo il filo logico della metodologia LOOI di E. Rizziato.

Dalla teoria dei sistemi di Kenneth Boulding (1956), Lievegoed (1973) osserva che, a differenza dell'essere umano (livello 7), dotato di un 'DNA' che guida naturalmente il suo sviluppo, le organizzazioni sociali (livello 8) non possiedono un proposito predefinito, ma devono costruirlo consapevolmente. Da qui deriva che la coscienza organizzativa non è un dato, ma una costruzione intenzionale, frutto della convergenza di visioni, giudizi e significati tra i soggetti che compongono il sistema.

Un ruolo fondamentale in questo processo è dato dalla *leadership* orizzontale, intesa come capacità di attivare spazi di partecipazione autentica, ascolto e co-costruzione del senso. In tale contesto si inserisce la metodologia dell'evidenza, basata sull'osservazione condivisa di ciò che realmente accade nell'organizzazione. Essa consente di ancorare la riflessione ai fatti osservabili, evitando interpretazioni astratte, e di generare significati condivisi attraverso dati, esperienze e narrazioni. L'evidenza non è solo oggettiva, ma inter-soggettivamente

riconosciuta ed è ciò che consente alla *leadership* orizzontale di trasformarsi in pratica dialogica, trasformativa e radicata nel reale. Come sottolinea A. Bekman (2017), è nella dimensione orizzontale che si attiva la vera intelligenza sociale, attraverso pratiche condivise di osservazione, linguaggio, giudizio e significato. Questa forma di *leadership* si radica nelle motivazioni profonde delle persone. Strumenti come il *Reiss Motivation Profile*® (RMP®)<sup>73</sup> possono aiutare a riconoscere ciò che guida l'agire individuale all'interno dei sistemi organizzativi.

La costruzione di una coscienza condivisa, tuttavia, richiede anche un processo parallelo: lo sviluppo della coscienza individuale. Per affrontare la complessità, le persone devono evolvere sul piano cognitivo, emotivo e relazionale, sviluppando competenze di secondo ordine: pensiero sistemico, riflessività, gestione dell'ambiguità e integrazione dei punti di vista. Senza questo sviluppo personale, la *leadership* orizzontale resta fragile e l'organizzazione rischia di non riuscire a sostenere il proprio percorso evolutivo.

Il capitolo si chiude esplorando la generatività che nasce dall'incontro tra sviluppo individuale e collettivo. Quando l'organizzazione sa valorizzare l'impulso all'autorealizzazione dei singoli, orientandolo verso uno scopo comune condiviso, il luogo di lavoro si trasforma in uno spazio generativo, capace di innovazione, cura e sostenibilità. In questa prospettiva, l'organizzazione non è più solo una struttura operativa, ma un organismo evolutivo, un sistema sociale in grado di apprendere, trasformarsi e generare valore, in un equilibrio dinamico tra individualità e collettività, visione e azione.

---

<sup>73</sup> <https://www.reissmotivationprofile.com/>

## 6.2 Costruire la Coscienza Organizzativa

Costruire una coscienza organizzativa significa dotare l'organizzazione di una consapevolezza collettiva, condivisa e intenzionale. Ma come si può comprendere il significato profondo di questo processo?

Un riferimento utile è la teoria dei sistemi elaborata da Kenneth Boulding<sup>74</sup> (1956), che permette di inquadrare le organizzazioni come sistemi sociali che, a differenza degli individui, non possiedono un progetto evolutivo interno. Nel suo schema a nove livelli, Boulding (1956) distingue i sistemi secondo livelli crescenti di complessità e capacità di autoregolazione.

L'essere umano (livello 7) è un sistema dotato di coscienza di sé e di un DNA naturale che guida il suo sviluppo verso la realizzazione del proprio potenziale. L'organizzazione sociale (livello 8), invece, pur essendo composta da esseri umani, non possiede un progetto evolutivo iscritto nella propria struttura, non ha una direzione naturale da seguire, né una coscienza integrata già data.

Questa differenza fondamentale porta a una conseguenza rilevante: mentre l'individuo evolve come parte di un processo biologico e psicologico, l'organizzazione deve costruire consapevolmente la propria direzione, identità e scopo.

Come sottolineano anche Ajmal, Islam e Islam<sup>75</sup> (2024), la coscienza organizzativa può essere intesa come un processo emergente e multilivello, che nasce dall'interazione tra consapevolezza individuale, processi relazionali nei gruppi e cultura organizzativa complessiva.

---

<sup>74</sup> Boulding, K. (1956). General system theory: The skeleton of science. *Management Science*, 2 (3), 197-208.

<sup>75</sup> Ajmal, M., Islam, A., & Islam, Z. (2024). Unveiling organizational consciousness: A conceptual framework for nurturing thriving organizations. *Journal of organizational change management*. 37 (6) 1361-1381.

Un elemento cruciale in questo processo è la memoria organizzativa, che gli autori descrivono come la componente profonda della coscienza collettiva, che custodisce valori condivisi, credenze, modelli di significato, sedimentati nella memoria individuale. La memoria organizzativa agisce così come un ponte tra passato e futuro, nutrendo l'identità e sostenendo la capacità riflessiva dell'organizzazione.

La coscienza organizzativa, quindi, non è qualcosa di automatico, ma una costruzione intenzionale, un campo condiviso di significati, di visione e di scopo che emerge dall'interazione tra i soggetti che compongono il sistema. In altre parole, l'organizzazione sviluppa coscienza solo se i suoi membri sono messi in condizione di condividere, interrogarsi, confrontarsi e convergere attorno a un proposito comune.

Questa costruzione, tuttavia, non può avvenire all'interno di strutture rigidamente verticali o basate sul comando e controllo. È qui che entra in gioco un elemento centrale: la *leadership* orizzontale, che rappresenta una forma di guida non centrata sul potere formale, ma sulla capacità di facilitare processi di senso, partecipazione e responsabilità condivisa.

### **6.3 La *Leadership* Orizzontale**

Nel contesto organizzativo contemporaneo, si assiste a una profonda trasformazione dei modelli di *management*. Come osserva Julian Birkinshaw<sup>76</sup> (2012), quattro grandi dimensioni evolutive delineano il passaggio da modelli tradizionali a pratiche più adatte alla complessità attuale: dalla burocrazia alla partecipazione nei processi di coordinamento, dalla gerarchia al sapere collettivo nella presa di decisione, dall'allineamento all'obliquità nella definizione degli obiettivi, dalla motivazione estrinseca a quella intrinseca nel coinvolgimento delle

---

<sup>76</sup> Birkinshaw, J. (2012). *Reinventing management: Smarter choices for getting work done*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

persone. In particolare, la tradizionale gerarchia fondata sull'allineamento tra posizione formale, conoscenza e capacità d'azione si è progressivamente frammentata. La persona al vertice non è sempre la più informata né l'unica in grado di agire, in quanto la conoscenza e l'iniziativa si distribuiscono trasversalmente nei sistemi organizzativi. Questo richiede una nuova idea di *leadership*: non più solo esercizio di autorità dall'alto, ma capacità diffusa di orientarsi e agire responsabilmente all'interno dei processi.

È anche da questa trasformazione che emerge, come naturale conseguenza, il modello della *leadership* orizzontale, non solo un'alternativa alla verticalità gerarchica, ma una risposta evolutiva alle nuove esigenze del *management*.

La *leadership* orizzontale, come modello relazionale e organizzativo centrato sulla responsabilità individuale nei processi collettivi. Non si tratta di guidare persone, ma di guidare sé stessi e processi, attivandosi consapevolmente all'interno dell'organizzazione e contribuendo a uno scopo condiviso.

Si esprime pienamente quando l'individuo è in grado di collegare le proprie dinamiche interiori con gli effetti delle proprie azioni, riflettendo su come il proprio agire influenzi l'organizzazione e, in ultima istanza, l'esperienza del cliente.

Pur nella sua specificità, essa non si contrappone necessariamente alla *leadership* verticale, può coesistere con essa, contribuendo ad arricchirla, bilanciarla e umanizzarla.

La *leadership* orizzontale è anche una pratica che rende operativa la visione sistemico-complessa evolutiva della persona e dell'organizzazione. Si fonda sulla connessione tra il mondo interiore degli individui, valori, motivazioni, consapevolezza e il mondo esteriore dei processi, delle strutture e delle relazioni organizzative. Questo approccio promuove un ambiente in cui le persone possono



portare sé stesse nel lavoro, facilitando l'incontro autentico tra soggettività e sistema.

A differenza delle strutture gerarchiche verticali, orientate al potere e all'efficienza, la *leadership* orizzontale valorizza l'incontro tra persone, l'ascolto e la co-costruzione del senso. In questo contesto, l'agire non è solo funzionale, ma profondamente personale e ispirativo. Nei processi di cambiamento, questa dimensione orizzontale si rivela fondamentale, poiché consente di mobilitare le energie individuali e collettive verso un'evoluzione condivisa.

Adriaan Bekman identifica quattro principi fondamentali che facilitano il passaggio dall'interiorità individuale all'azione collettiva consapevole:

- Osservazione: capacità di percepire ciò che accade, internamente a sé stessi ed esternamente, con attenzione e apertura, senza pregiudizi.
- Linguaggio: strumento per esprimere e condividere il vissuto, creando ponti tra le persone.
- Giudizio: facoltà di discernere e prendere posizione, trasformando l'osservazione in orientamento.
- Significato: campo di senso co-costruito che guida l'azione comune.

All'interno della *leadership* orizzontale, la metodologia dell'evidenza, rappresenta la pratica riflessiva che rende questi quattro principi concretamente agibili.

Attraverso l'osservazione condivisa, il dialogo aperto, il confronto dei giudizi e la costruzione collettiva di significato guida gruppi e organizzazioni a radicare le proprie scelte in ciò che è effettivamente accaduto e vissuto.

In questo modo, la metodologia dell'evidenza attiva una forma di intelligenza collettiva, capace di trasformare le relazioni in spazi di crescita, e contribuisce a generare coscienza organizzativa come campo comune di significato.

Così intesa, la *leadership* orizzontale si configura come una pratica trasformativa, orientata all'evoluzione collettiva, che permette alla consapevolezza individuale di fluire verso una coscienza organizzativa più matura e condivisa, capace di affrontare la complessità con radicamento e apertura.

Avendo approfondito il *Reiss Motivation Profile®* (RMP®)<sup>77</sup> nel mio percorso di studi, ho ritenuto utile inserirlo in questo contesto come strumento in grado di far emergere le motivazioni intrinseche individuali. Si tratta di un metodo che identifica, attraverso un questionario validato scientificamente, sedici bisogni motivazionali di base che orientano il comportamento umano in modo stabile.

Nella *leadership* orizzontale, conoscere ciò che realmente muove le persone consente di valorizzare le differenze motivazionali, facilitare il dialogo e creare un ambiente fondato su fiducia, ascolto e partecipazione.

Il RMP®<sup>78</sup>, in questo senso, rafforza il collegamento tra interiorità e relazioni e può sostenere lo sviluppo di una *leadership* distribuita, coerente con i principi generativi e inclusivi che guidano questo approccio.

A conferma della centralità di questa dimensione interiore della *leadership*, recenti studi come quello di Jain e Sharma<sup>79</sup> (2024) approfondiscono il tema della *conscious leadership*, intesa come una forma di *leadership* fondata su autoconsapevolezza, empatia e allineamento etico. Gli autori evidenziano come questa prospettiva consente di affrontare la complessità organizzativa promuovendo ambienti di lavoro sostenibili, basati su collaborazione, corresponsabilità e risoluzione condivisa dei problemi. La *conscious leadership* appare quindi fortemente sinergica con la *leadership* orizzontale, condividendone la natura trasformativa e relazionale.

---

<sup>77</sup> Reiss, op. cit., p. 9.

<sup>78</sup> <https://www.reissmotivationprofile.com/>

<sup>79</sup> Jain, J., & Sharma, V. (2024). Conscious leadership for modern complexity. *Journal of Business and Management Studies*, 6 (5), 94-105.

Infine, è possibile notare come la motivazione intrinseca, tratteggiata da Birkinshaw come una delle direzioni evolutive chiave del *management* contemporaneo, trovi un approfondimento operativo proprio nel *Reiss Motivation Profile*®. Se Birkinshaw ne delinea il passaggio culturale, il RMP® ne offre una chiave concreta per comprendere cosa motiva realmente le persone, rendendo possibile la personalizzazione della *leadership* in chiave orizzontale e generativa.

#### **6.4 La dimensione individuale della Coscienza organizzativa**

La dimensione individuale della coscienza organizzativa si fonda sul riconoscimento che non esiste trasformazione collettiva senza consapevolezza personale.

È attraverso l'interiorità dei singoli, fatta di pensieri, emozioni, motivazioni e intenzioni, che può emergere una coscienza organizzativa più matura e condivisa. Da qui, la *leadership* orizzontale è un modello relazionale e organizzativo che coinvolge le persone come agenti consapevoli del proprio contributo al sistema e propone una nuova visione della *leadership*, non più centrata sulla gerarchia, ma sulla responsabilità individuale nei processi collettivi.

Accanto a questa visione teorica, la *leadership* orizzontale si presenta anche come una pratica trasformativa, che richiede competenze capaci di integrare interiorità e azione, relazione e impatto, sviluppo individuale e visione collettiva. Si tratta di competenze sistemiche, da non intendere come abilità tecniche isolate, ma come capacità complesse e interconnesse, attivate in relazione a un contesto, a uno scopo e a un sistema più ampio, personale, relazionale e organizzativo.

Queste competenze mettono in connessione le diverse dimensioni dell'esperienza umana, cognitiva, emotiva, volitiva e diventano ponti tra lo sviluppo del sé e quello dell'organizzazione. Una persona che le coltiva contribuisce all'evoluzione del sistema in cui opera, così come un contesto che le riconosce diventa generativo, capace di promuovere consapevolezza, corresponsabilità e crescita condivisa.

Inoltre, la natura sistemica delle competenze consente di collegare l'agire quotidiano a uno scopo più ampio, coerente con la finalità dell'organizzazione e con il valore generato per il cliente o la società.

Questo approccio è in sintonia con la visione proposta da Peter Senge<sup>80</sup> (1990) nella sua *learning organization*, secondo cui il pensiero sistemico e l'apprendimento continuo sono fondamentali per trasformare l'organizzazione in un contesto evolutivo in cui ogni individuo contribuisce alla visione collettiva.

In questa prospettiva, è rilevante anche il concetto di professionista riflessivo sviluppato da Donald Schon<sup>81</sup> (1983), secondo cui la competenza professionale si fonda sulla capacità di riflettere nell'azione e sull'azione. La *Leadership* orizzontale richiede infatti la presenza consapevole nei processi, la capacità di apprendere dall'esperienza mentre si agisce, di rielaborare il proprio operato in modo evolutivo e generativo.

Alla base di queste competenze sta una visione integrata dell'essere umano, articolata attorno alle tre facoltà fondamentali: pensare, sentire e volere.

Come evidenziato da Roberto Assagioli<sup>82</sup> (1973), la volontà è una funzione centrale della personalità, capace di armonizzare e dirigere i pensieri, i sentimenti e le azioni verso un proposito.

Nella metodologia LOOI, tali facoltà diventano il punto di partenza per lo sviluppo di meta-competenze sistemico-evolutive, che permettono all'individuo di agire con consapevolezza e coerenza nei contesti complessi. Attraverso queste competenze, la *leadership* orizzontale si realizza come forza generativa capace di attivare processi trasformativi a livello personale e organizzativo.

---

<sup>80</sup> Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

<sup>81</sup> Schon, D. A. (1993). *Il professionista riflessivo*. Bari: Dedalo.

<sup>82</sup> Assagioli, R. (1973). *L'atto di volontà*. Roma: Astrolabio.

“Le meta-competenze sono:

1. Pensare in modo sistemico-evolutivo
2. Percepire in modo sistemico-evolutivo
3. Agire in modo sistemico-evolutivo
4. Percezione di sé sistemico-evolutiva”<sup>83</sup>.

Pensare in modo sistemico-evolutivo per sviluppare una capacità riflessiva capace di cogliere connessioni, dinamiche di processo, relazioni tra il sistema persona e il sistema organizzativo, per lo sviluppo in sinergia. Percepire in modo sistemico-evolutivo per riconoscere il proprio sentire in relazione agli altri e al sistema, cogliere segnali sottili e leggere il campo relazionale e culturale. Agire in modo sistemico-evolutivo, per operare in coerenza con lo scopo, con intenzionalità e responsabilità, generando valore attraverso azioni consapevoli e trasformative. Percezione di sé sistemico-evolutiva, una meta-competenza trasversale che implica la consapevolezza del proprio ruolo, del proprio impatto e potenziale.

Queste meta-competenze rappresentano il cuore dello sviluppo personale. Attraverso di esse, la *leadership* orizzontale diventa possibile, sostenendo una presenza individuale che contribuisce attivamente alla crescita dell’organizzazione e alla costruzione di una coscienza organizzativa più evoluta.

## 6.5 Conclusioni

La costruzione di una coscienza organizzativa richiede, parallelamente, lo sviluppo della coscienza individuale.

Per affrontare la complessità che caratterizza i contesti organizzativi contemporanei, le persone devono evolvere sul piano cognitivo, emotivo e relazionale, sviluppando competenze di secondo ordine, pensiero sistemico,

---

<sup>83</sup> Rizziato, op. cit., p. 7.

riflessività, gestione dell'ambiguità, integrazione dei punti di vista. Senza questo processo trasformativo personale, la *leadership* orizzontale resta fragile e l'organizzazione rischia di non riuscire a sostenere il proprio percorso evolutivo.

Abbiamo visto che, diversamente dall'essere umano, le organizzazioni sociali non possiedono un proposito inscritto nella loro struttura. Da questa differenza fondamentale discende il valore strategico della coscienza organizzativa, intesa come costruzione intenzionale e continua. Proprio in questo spazio dinamico di co-creazione del senso, la *leadership* orizzontale, sostenuta dalle meta-competenze sistemico-evolutive proposte dalla metodologia LOOI, mostra la sua forza generativa.

Queste competenze permettono all'individuo di integrare pensiero, percezione, azione e consapevolezza di sé in modo sistemico, e quindi di abitare consapevolmente l'organizzazione come campo relazionale e trasformativo. La *leadership* orizzontale diventa così il ponte tra interiorità e collettività, tra senso individuale e scopo condiviso.

Quando un'organizzazione è in grado di valorizzare l'impulso all'autorealizzazione dei singoli e di orientarlo verso una finalità comune, si attiva un processo generativo in cui la crescita della persona e l'evoluzione dell'organizzazione si alimentano reciprocamente. Il luogo di lavoro si trasforma allora in uno spazio di apprendimento, innovazione e cura, capace di sostenere la complessità e di generare valore per tutti gli attori coinvolti. In questa prospettiva, l'organizzazione non è più soltanto una struttura operativa, ma si configura come un organismo evolutivo: un sistema sociale vivo, consapevole, e in continuo divenire.



## CONCLUSIONI

Questa tesi ha proposto un percorso articolato e progressivo, volto a comprendere la coscienza individuale e la coscienza organizzativa e come possano evolvere insieme, generando forme sostenibili e consapevoli di sviluppo.

A partire dai fondamenti della visione integrale della coscienza di Ken Wilber (Cap.1), attraverso i paradigmi organizzativi di Laloux e la *Reinventing Organizations Map* (Cap. 2-3), fino alla visione sistemico - complessa evolutiva tra persona e organizzazione (Cap. 4) e all'approfondimento della metodologia LOOI (Cap. 5), si è delineato un quadro complesso ma coerente, capace di accogliere la molteplicità delle dimensioni coinvolte nei processi di trasformazione organizzativa.

Il sesto capitolo ha approfondito il tema della coscienza organizzativa come costruzione intenzionale, che nasce dall'incontro tra sviluppo individuale e collettivo. In questo contesto, si è mostrato come la *leadership* orizzontale, così come proposta da Adriaan Bekman e valorizzata nella metodologia LOOI, rappresenti non solo una pratica partecipativa, ma un dispositivo trasformativo capace di connettere i livelli profondi della persona con le strutture e i processi dell'organizzazione.

Pur essendo parte integrante della metodologia LOOI, la *leadership* orizzontale si presta anche a essere letta come una chiave di collegamento tra le prospettive teoriche sviluppate nei primi tre capitoli della tesi.

La visione integrale di Ken Wilber, i paradigmi evolutivi di Frédéric Laloux e la *Reinventing Organizations Map* tracciano una mappa articolata della realtà organizzativa, distinguendo tra dimensioni interiori ed esteriori, individuali e collettive.



In questo quadro, la *leadership* orizzontale si configura come un ponte tra i quattro quadranti della realtà organizzativa: collega interiorità e struttura (quadranti sinistro e destro) e tiene insieme vissuto individuale e cultura condivisa (quadranti superiore e inferiore). In questo modo, abilita una pratica integrale, capace di armonizzare sviluppo personale, relazione, sistema e contesto.

Dove la visione di Laloux e la mappa offrono uno strumento diagnostico-evolutivo dell'organizzazione, la LOOI ne completa l'orizzonte, rendendo operativa la trasformazione attraverso la relazione viva tra le persone, i loro scopi e le forme organizzative.

In questa prospettiva integrata, la *leadership* orizzontale non è solo un'alternativa gestionale, ma un principio generativo che permette all'organizzazione di diventare un luogo di senso, in cui la persona può realizzarsi contribuendo al bene collettivo.

La generatività dello sviluppo, intesa come capacità di evolversi insieme, individuo e sistema, si attiva proprio quando i modelli teorici, i metodi pratici e la consapevolezza condivisa si incontrano.

Ciò che emerge è una visione dinamica e generativa dell'organizzazione come organismo vivente, capace di apprendere, trasformarsi e generare valore, nella misura in cui sa ascoltare le coscienze che la abitano e orientarle verso una direzione condivisa e sostenibile.

Per concludere un chiarimento teorico: sebbene la teoria integrale di Ken Wilber e l'approccio costruttivista sociale che ispira la LOOI nascano da radici teoriche diverse, in questo contesto si rivelano profondamente compatibili.

Wilber, con la sua mappa dei quattro quadranti, supera ma include il costruttivismo sociale, collocandolo nel quadrante inferiore sinistro, dove si generano cultura e significati condivisi. La LOOI con la *leadership* orizzontale opera proprio in

questo spazio: lavora sul senso che emerge dalla relazione, sulla coscienza che si costruisce nel dialogo.

Pur focalizzandosi sui quadranti di sinistra, la LOOI non esclude la realtà oggettiva dei quadranti di destra di Ken Wilber, ma integra e attiva cambiamenti nei comportamenti e nelle strutture attraverso il lavoro sulla consapevolezza e sul senso.

In questo modo, si delinea anche una convergenza teorica di quanto esposto in questa tesi: Wilber fornisce una mappa integrale della realtà organizzativa, la LOOI ne rappresenta una metodologia e una pratica trasformativa che agisce dall'interno per generare cambiamento visibile e duraturo, rendendo possibile l'evoluzione della coscienza individuale e organizzativa come leva centrale dei processi di sviluppo.



## BIBLIOGRAFIA

Ajmal, M., Islam, A., & Islam, Z. (2024). Unveiling organizational consciousness: A conceptual framework for nurturing thriving organizations. *Journal of organizational change management*, 37(6), 1361–1381.

Ajmal, M., & Lodhi, S. A. (2015). Exploring organizational consciousness: A critical approach towards organizational behavior. *Pakistan journal of commerce and social sciences*, 9(1), 202–217.

Armenia, S. (2019). Pensare per sistemi: La chiave delle moderne organizzazioni intelligenti. L. M. Sicca (a cura di), *P. M. Senge: La quinta disciplina: L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Napoli: Editoriale Scientifica.

Assagioli, R. (1973). *L'atto di volontà*. Roma: Astrolabio.

Baratashvili B. (2025). The conscious leader: Elevating awareness and intentionality. *Organizations european scientific journal*, 21(39), 112.

Barrett, R. (2018). *Everything I have learned about values*. Morrisville, NC: Lulu Publishing Services.

Beck, D. E. & Cowan, C. C. (2006). *Spiral Dynamics: Mastering values, leadership, and change*. Oxford: Blackwell Publishing.

Bekman, A. (2017). *L'arte di cambiare: Pratiche di leadership orizzontale per la business transformation*. Milano: Guerini Next.

Berne, E. (1961). *Transactional Analysis in Psychotherapy*. New York: Grove Press. (trad. it. *Analisi transazionale e psicoterapia: Un Sistema di psichiatria sociale e individuale*. Roma: Astrolabio, 1978).

Birkinshaw, J. (2012). *Reinventing management: Smarter choices for getting work done*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Boulding, K. (1956). General system theory: The skeleton of science. *Management Science*, 2(3), 197-208.

Chiva, R. (2017). The learning organization and the level of consciousness. *The Learning Organization*, 24(3), 150-158.

Cordeiro, J. V. B. M., Skonieczny, V. & Santos, W. (2020). Levels of consciousness and their impact on the effectiveness of different leadership styles

and organizational arrangements on innovation processes. *Caderno Paic* 21(1) 189-220.

De Toni, A. F., Comello, L., & Ioan, S. (2011). *Auto-organizzazioni: Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*. Venezia: Marsilio.

De Toni, A. F., & Bastianon, E. (2019). *L'isomorfismo del potere: Per una teoria complessa del potere*. Venezia: Marsilio.

Gómez Mejía, S. (2025). Kohlberg's theory of moral judgment. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 3*, 12(23), 1-3.

Graves, C. W. (1970). Levels of existence: An open system theory of values. *Journal of humanistic psychology*, 10(2), 131-155.

Fanni Canelles, M. (2021). *Avanguardia Teal: Il futuro delle organizzazioni aziendali. Dinamiche e metodi per lavorare in gruppo e conoscere sé stessi*. Roma: Tab Edizioni.

Jain, J., & Sharma, V. (2024). Conscious leadership for modern complexity. *Journal of business and management studies*, 6(5), 94-105.

Kegan, R., & Lahey, L. (2009). *Immunity to Change: How to overcome it and unlock in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business Review Press.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness* (trad. it. *Reinventare le Organizzazioni: Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*. Milano: Guerini Next 2016).

Lievegoed, B.C.J. (1973). *Developing Organization*: London: Tavistock (trad. it. *Verso nuove strutture organizzative: Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro*. Alassio: Natura e Cultura 2001).

Maslow, A. (1954) *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Morgan, G. (2006). *Images of organization*. London: Sage Publications.

Mounier, E. (1955). *Rivoluzione personalista e comunitaria*. Milano: Edizioni di Comunità.

Nardone, G., & Milanese, R. (2018). *Il cambiamento strategico: Come far cambiare alle persone il loro sentire e il loro agire*. Milano: Adriano Salani Editore.

Novara, F. (2004). *Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche*. Itinerari d'impresa, Soveria Mannelli: Rubbettino.

Ramos Garza, L. (2024). What Happens in Organizations When Enhancing Organizational Culture Toward Being More Conscious? *Chinese Business Review*, 23(2), 87-93.

Reiss, S. (2013). *The Reiss Motivation Profile: What Motivates You?* Worthington: IDS Publishing Corporation.

Riedl, C., & De Cremer, D. (2025). AI for collective intelligence. *Collective Intelligence*, 4(2), 1-4.

Rizziato, E. (2010). *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: Verso la definizione di un approccio europeo*. Milano: Franco Angeli.

Rizziato, E. (2020). *Verso un umanesimo della vita organizzativa: Generare sviluppo nella complessità con la leadership orizzontale*. Milano: Franco Angeli.

Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. (trad. It. *Holacracy: Come superare la gerarchia*. Milano: Guerini Next 2018, Firenze: goWare).

Rosinsky, J. (2018). Creating an Evolutionary Teal Organization on a Step-by-step Basis: A Case Study. *Entrepreneurship and Management*, 19(6 part.1), 243-256.

Scharmer, O. (2018). *Teoria U: I fondamenti*. Milano: Guerini Next.

Schein E.H. & Schein P.A. (2000). *Culture d'Impresa: Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina.

Schon, D. A. (1993). *Il professionista riflessivo*. Bari: Dedalo.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Singh Sengupta, S., Storberg-Walker, J., Bekker, C., Simha, A., Sackmann, S., Tekle, H. G., & Kumar, A. (2024). Organization, purpose, and values:

Compassionate care for reinventing organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2024(1) 19081.

Westenberg, P.M., & Blasi, A., & Cohn, L.D. (1998). *Personality development: theoretical, empirical, and clinical investigation of Loevinger's conception of ego development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Wilber, K. (2015). *Una teoria del tutto: Una visione integrale per la politica, l'economia la scienza e la spiritualità*. Latina: Crisalide.

Wilber, K. (2014). *La visione integrale: Una breve introduzione al rivoluzionario approccio integrale alla psiche, alla scienza, alla cultura e alla società*. Latina: Crisalide.

Wilber, K (2014). *Psicologia Integrale: Coscienza, spirito, psicologia e terapia*. Latina: Crisalide.

## **SITOGRAFIA**

<https://reinvorgmap.com/>

<https://www.myersbriggs.org/>

<https://www.reissmotivationprofile.com/>