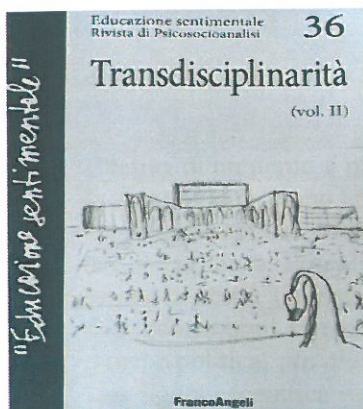




Recensione su:

Rizziato E. (2020) *Verso un umanesimo della vita organizzativa: generare sviluppo nella complessità con la leadership orizzontale* FrancoAngeli, Milano, pp.250

Autore: Giuseppe Varchetta

Publicata su: *Educazione sentimentale*, rivista di psicosocioanalisi, n.36/2021 (peer reviewed Journal)

Esperienze psichiche e relazioni lavorative

Rizziato E. (2020). *Verso un umanesimo della vita organizzativa. Generare sviluppo nella complessità con la leadership orizzontale*. Milano: FrancoAngeli; pp. 254; € 34,00.

Il titolo e il sottotitolo di questo ultimo lavoro di Erica Rizziato propongono quattro parole – umanesimo, organizzazione, complessità, leadership – che segnano, contemporaneamente, il percorso teorico esperienziale narrato dall'autrice, e le quattro prospettive fondamentali caratterizzanti lo sguardo di Erica Rizziato sull'esperienza organizzativa contemporanea.

In altre parole, fin dal primo incipit, la nostra autrice pone di fronte le lettrici e i lettori ad una propria dichiarazione est-etica, ed insieme etica, direttrice del suo percorso di proposta di «una metodologia per vivere e sviluppare le organizzazioni come luogo di senso personale e socio-economico [...]; una sfida a far convivere in modo sinergico l'impulso degli individui all'autorealizzazione con lo sviluppo sostenibile e duraturo delle organizzazioni e dei territori» (*ivi*, p. 17).

Lungo questa traccia l'autrice propone una metodologia specifica, denominata Metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate (LOOI), generatasi in 17 anni di ricerca e di sperimentazione nell'ambito del CNR «per identificare approcci al cambiamento che partissero dalla motivazione delle persone rinnovando il senso e l'efficacia del loro lavoro» (*ibidem*).

Una prospettiva secondo la nostra autrice capace di rinnovare i luoghi di lavoro verso una solidarietà organizzativa orientata a cogestire gli obiettivi delle organizzazioni e gli obiettivi di coloro che in esse operano quotidianamente.

Umanesimo ha il significato di rifiutare l'appellativo di "risorsa" per i collaboratori e le collaboratrici tutti e tutte, di chiamare coloro che operano ad attivarsi come individualità nella convinzione che «la generatività è data dall'alternarsi di passi di sviluppo organizzativo e passi di sviluppo personale da realizzare nel percorso di cambiamento, esercitando specifiche abilità» (*ivi*, p. 19).

L'organizzazione è interpretata e proposta come un sistema sociale, un'unità nello stesso tempo in cui costituisce una molteplicità, capace di far emergere competenze, che senza una tale organizzazione non sarebbero capaci di esistere e di esprimersi.

La complessità è una prospettiva, un'epistemologia, dalla quale interpretare i sistemi complessi sia umani che organizzativi. Secondo anche l'insegnamento di Primo Levi, le semplificazioni interpretative delle varie realtà suggerite dall'approccio positivista possono essere accettate temporaneamente come passaggio intermedio, ma non accolte come un'interpretazione ontologica della realtà, che resta in sé caratterizzata da una complessità irriducibile.

La caratterizzazione della leadership proposta dalla nostra autrice, generata al termine del percorso nutrito dalla metodologia LOOI, si fonda su un insieme di competenze per lo sviluppo sistemico-evolutivo, alla base di un'inedita tipologia di leadership, la leadership orizzontale.

È in sé proposta sfidante quella della leadership orizzontale orientata, nella visione dell'autrice e confortata dai dati della ricerca-intervento condotta, ad agire contemporaneamente su due livelli intimamente interconnessi, quello organizzativo e quello personale.

Il luogo organizzativo attraversato dalla leadership orizzontale, è capace di rapportare i bisogni dei clienti, in una prospettiva di *organizing*, con un rinnovamento continuo dei processi di lavoro, uno sviluppo conseguente dell'identità organizzativa con la comunità lavorativa.

I luoghi "interni" di chi opera nell'organizzazione, sono assistiti nel non cadere in interpretazioni narcisistiche dei ruoli diversi, collocando all'interno delle sfide anche ansiogene generatesi nei processi lavorativi le proprie istanze di sviluppo personale: «la leadership orizzontale non si caratterizza quindi nella guida di persone, ma di se stessi e di processi, nei quali gli individui coinvolti possano attivarsi responsabilmente verso un fine comune» (*ivi*, p. 20).

La ricerca – protrattasi, come già precisato, per un lungo periodo di tempo – ha coinvolto tutte le categorie di stakeholder (ricercatori consulenti, manager e imprenditori), è stata caratterizzata da due fasi, la prima orientata ad una rilettura della letteratura in materia, con la raccolta di una biblioteca di casi sperimentati in organizzazioni profit e non profit, la seconda da un allargamen-

to e differenziazione delle sperimentazioni compiute, consolidamento dei nuovi paradigmi e una definizione di una metodologia organica per lo sviluppo delle organizzazioni e delle persone, oltre che delle competenze per lavorare nella complessità.

Il metodo adottato è stato quello della ricerca-azione. La nostra autrice per sottolineare e meglio comprendere l'utilità della metodologia suggerita per la nostra contemporaneità, propone di contestualizzare il metodo LOOI nel contesto socio culturale tecnologico attuale individuandone tre criticità chiave.

La prima di queste criticità è riferibile ad un individualismo, a patologie organizzative e disagio nel lavoro.

A fronte di un cambiamento profondo e velocissimo all'organizzazione 4.0, «i modelli organizzativi prevalentemente utilizzati sono in discussione per gli impatti critici che hanno avuto sulla vita personale e sociale» (*ivi*, p. 28). La visione razionalistica e riduttiva dell'organizzazione, che ha indirizzato i processi di gestione non ha consentito cambiamenti significativi, generando organizzazioni caratterizzate da nevrosi, grave disagio psicologico, con la presenza di varie patologie organizzative nelle persone che lavorano.

La seconda delle criticità è riferibile alla crisi degli approcci tradizionali al cambiamento e della concezione di persona e organizzazione come realtà indipendenti.

I dati di ricerca raccolti dalla Rizziato sottolineano gli elementi chiave di risultati poco soddisfacenti degli interventi di sviluppo vari fondati su approcci tradizionali: «elemento chiave è la mancanza di motivazione delle persone, che difficilmente cambiano il loro comportamento lavorativo e forniscono un contributo creativo alle nuove strategie definite al vertice, se non sono state coinvolte. Si rivela una cultura organizzativa poco aperta al cambiamento, una scarsa focalizzazione sul cliente e una debolezza dei manager nel coinvolgere le persone e ispirarle su finalità chiave. Altro elemento importante risulta essere l'inadeguatezza delle strutture organizzative tradizionali rispetto alle dinamiche del cambiamento, e necessitano invece di specifiche modalità di interazione in forme adeguate allo scopo» (*ivi*, p. 31).

La terza criticità è riferibile alla realtà dell'economia reale, alle competenze per la complessità e il lavoro in smart working.

L'organizzazione tutta si trova a fronteggiare ormai da un decennio una crescente finanziarizzazione dei mercati, con una logica di "estrazione di valore" in luogo di "creazione di valore". Le persone che lavorano tendono ad essere concepite in una dimensione di "servo unità" con immaginabili derive di alienazione: «il tema delle nuove competenze emerge con particolare urgenza se si pensa all'ormai sempre più esteso utilizzo dello smart working a seguito della crisi da coronavirus e del lockdown che si è avuto in molti paesi [...] Si tratta di un esperimento sociale forzato di vastissima portata che ha aperto le porte a nuove forme di lavoro. Esse andranno gestite con una altrettanto nuova

cultura, orientata a forme sempre più responsabilizzate e autonome di lavoro che prevedano una qualità maggiore nelle interazioni in presenza. Servirà rafforzare la leadership a tutti i livelli superando le miopie funzionali, chiedendo la flessibilità, ma anche concedendola, nella ricerca di nuovi equilibri tra lavoro in presenza e in remoto, stimolando collaborazione e iniziativa per una connessione consapevole tra i vari processi organizzativi focalizzati sul valore aggiunto da dare ai clienti/utenti» (*ivi*, p. 37).

La nostra autrice consapevole che "noi tutti vediamo il mondo ponendoci sulle spalle dei maestri" sottolinea come la metodologia LOOI proposta sia "figlia", di due impulsi, di due visioni dell'organizzazione, che, pur diverse, si sono armonizzate nel lavoro di ricerca-azione: quello di Adriano Olivetti in Italia, con gli sviluppi realizzati da Francesco Novara, e quello di Bernard Lievegoed a livello internazionale con le declinazioni proposte da Adrian Beckman.

Confortata dal riferimento sentimentale cognitivo costante di tali due riferimenti magistrali, Erica Rizziato presenta nel secondo capitolo le posizioni autoriali determinanti una sua specifica visione dell'essere umano calato nel contesto dei sistemi sociali.

Le lettrici e i lettori sono posti così di fronte a un vasto *framework*, sulla base delle esigenze sottolineate, orientato a chiarire su quale immagine antropologica si intenda impostare il futuro. Ci si può così confrontare con l'ispirazione personalistica comunitaria di Maritain e Mounier, recepire la psicologia umanistica e, attraverso il contributo di Jung, il "processo di individuazione", confrontarsi con una visione caratterizzata da personalismo ispirandosi ai contributi di Steiner.

L'indicata piattaforma valoriale teorica della nostra autrice, la supporta nell'affermare che «per creare sinergia evolutiva tra sviluppo delle persone e delle organizzazioni, l'approccio al cambiamento proposto dalla metodologia LOOI, che si contestualizza come *action science*, sarà esplorativo e sperimentale. Con il tipo di visione della persona e delle organizzazioni proposti, esso non è pianificabile, ma solo generabile» (*ivi*, p. 42).

Nel *framework* sopraindicato vengono collocati tre fondamenti, che fondano, collegandosi virtuosamente con gli autori già citati nel *framework*, la metodologia LOOI.

I tre fondamenti proposti sono:

- la visione sistemico evolutiva della persona,
- la visione sistemico evolutiva dell'organizzazione,
- la generatività dello sviluppo tra persona e organizzazione.

Lungo la traccia dei tre fondamenti suggeriti, l'essere umano al lavoro e gli artefatti dallo stesso prodotti sono collocati nel più ampio contesto dei sistemi sociali. Ci confrontiamo in questa prospettiva con autori della Sociologia clas-

sica quali Parsons e con gli autori fondamentali dell'approccio alla complessità, quali Luhman, Maturana e Varela, Bateson, von Foerster e Ceruti.

La metodologia LOOI consente di analizzare le dinamiche interiori possibili dalle azioni organizzative e personali evolutive nei confronti dei costrutti caratterizzati da ricorrenti criticità e varianze.

La visione sistemico-evolutiva della persona, propone nell'assunto sistemico, tre momenti attraverso i quali contattiamo la realtà: il momento cognitivo attraverso l'azione del pensare, il momento emotivo attraverso la realtà sentimentale, il momento volitivo attraverso l'universo delle azioni diverse.

La visione sistemico-evolutiva dell'organizzazione propone, in relazione con le sperimentazioni effettuate, tre fasi della differenziazione, fasi tipiche dello sviluppo organizzativo: la fase pionieristica (caratterizzata da una direzione autoritaria e uno stile di leadership verticale, fortemente incentrato sulla figura del leader pioniere); la fase della differenziazione (caratterizzata dalla crescita del volume di affari e l'impossibilità da parte dell'organizzazione di lavorare in modo istintivo, l'avvio di forme funzionalistiche con l'articolazione di dipartimenti diversi e di livelli gerarchici diversi, e un avvio di managerializzazione dell'organizzazione); la fase dell'integrazione che può venire solo attraverso un ripensamento dalle fondamenta dell'organizzazione «trasformando comportamenti, prassi e stili di lavoro, visioni, percezioni del contesto e di sé nel contesto» (*ivi*, p. 57).

Il terzo fondamento proposto sottolinea la circolarità generativa di sviluppo della persona e dell'organizzazione sottolineando la necessità non rinunciabile di una nuova solidarietà organizzativa: «in questo senso la metodologia LOOI propone un Umanesimo nell'organizzazione, risvegliando le potenzialità umane in modo autodeterminato, ma in connessione con altre individualità, una finalità terza, quella di servire dei clienti» (*ivi*, p. 59).

Si rimanda l'attenzione delle lettrici e dei lettori per una descrizione applicativa della metodologia LOOI alla lettura del capitolo 3 e a quella del capitolo 4 per una descrizione delle tipologie di esercizi adatti a realizzare ed allenare la connessione tra sviluppo delle competenze personali e dei processi organizzativi, esercitando nuove abilità che porteranno alle competenze e metacompetenze necessarie per l'avvio e la fondazione della leadership orizzontale.

Con l'analisi dell'insieme delle competenze e delle metacompetenze connesse con la leadership orizzontale, presentata nel capitolo 5, la nostra autrice sottolinea come la metodologia da lei proposta «sia orientata ad uno sviluppo congiunto delle competenze e dei processi organizzativi supportando una sorta di autopoiesi del sistema, ossia la sua capacità di evolvere mantenendo la propria unità attraverso le reciproche interazioni dei suoi elementi, clienti, processi, persone, territorio» (*ivi*, p. 156).

Le competenze di primo livello suggerite ruotano intorno alla capacità di osservare e di ascoltare, privilegiando questo grumo di competenze nei confronti di una semplicistica verbalizzazione.

Il secondo livello di competenze tende a privilegiare una riflessione sui sistemi umani e organizzativi caratterizzata da un atteggiamento esplorativo etnografico, colmo di un'attenzione capace di sospendere temporaneamente il giudizio.

La proposta di metacompetenze conclude l'itinerario della nostra autrice, che sottolinea come «le metacompetenze abbiano a che fare con la trasformazione sistemica evolutiva delle modalità di connessione alla realtà e di conseguenza di percezione di sé. In tal senso esse dovrebbero essere sviluppate ed esercitate in modo costante, perché consentono di vivere consapevolmente il proprio percorso di autorealizzazione attraverso una progressiva connessione con il proprio *leit motiv* biografico» (ivi, p. 160).

I capitoli 6 e 7 dati dall'autrice alla presentazione di casi nei quali la metodologia LOOI è stata applicata e dei risultati ottenuti. Il capitolo 6 è dedicato a casi di applicazione in ambito nazionale ed internazionale relativi ad aziende familiari, a banche operanti in Europa e nel Sud America e in un'istituzione ospedaliera in Germania; il capitolo 7 è dedicato all'applicazione della metodologia in circostanze di sviluppo locale, basandosi su una visione sistemica evolutiva del territorio e riporta un caso di applicazione in Sicilia.

I casi descritti, sia quelli aziendali sia quelli dedicati ai contesti economico-sociali diversi, sono molto generosi nella documentazione specifica dell'applicazione della metodologia LOOI alle contingenze concrete gestionali, sia nell'analisi sia nella presentazione esaurientemente trasparente dei risultati diversi ottenuti.

La lettura è conclusa giunti all'ultima pagina. Si ripongono le note e il libro sta per scivolare sullo scaffale. Ma in questo caso, come per altri della ormai annosa esperienza di lettore, l'impresa della lettura non avrebbe un senso compiuto se non si prendesse nota, questa volta conversativa, di alcuni frammenti cognitivo sentimentali generati dalle pagine di Erica Rizziato e qui di getto trascritti.

Il nostro è un tempo che velocemente è transitato dall'essere una società del rischio ad una società del pericolo. E pericolo chiama protezione, assistenza, maestri, profeti. E questo sta accadendo da qualche anno anche nel nostro mondo aziendale ed organizzativo in generale. E i maestri, i profeti, i guru invocati, acclamati, si presentano ai convegni, abitualmente nei posti d'onore. Fortunatamente si incontrano anche delle eccezioni, degli autentici maestri capaci di narrazioni nuove, dense di aperture e coraggiose. Ma perlopiù abbiamo ascoltato cascate di cose ovvie, argomentazioni trite, incapaci di collegarsi a memorie passate, ad antichi maestri. E la delusione a volte è stata profonda e può avere intaccato la nostra speranza di un rinnovamento.

Le pagine della Rizziato sono pagine vere, dense di esperienze vissute, frutto di un lungo lavoro sperimentale, confortato dalla presenza di grandi maestri e da una visione autenticamente Europea. Sono pagine che meritano riconoscimento e rispetto.

Il nostro è un tempo del correre, della fretta, dei messaggi top down lanciati in occasione di formazioni più simili al lancio di un nuovo prodotto che a momenti conversativi di autentica riflessione.

Le pagine della Rizziato sono occasione di una sosta, di un'autentica epoché. «Epoché vuol dire sospensione del giudizio, intendendo per giudizio il pregiudizio. È un atteggiamento, un esercizio, un metodo [...] come principio metodico l'epoché è usata da Husserl ogni volta che l'analisi deve essere allargata e approfondita»⁴.

Al di là del rigore analitico che percorre la lunga fatica della Rizziato, si può cogliere, con un udito attento, anche un'autentica passione. Si percepisce il desiderio, in queste pagine, di trasmettere stupore, meraviglia, in chi legge e orientarlo alla metodologia LOOI. Sta scritto che il desiderio è la presenza di un'assenza.

Esiste un'altra probabilità che il vibrante desiderio dell'autrice generi molti adepti nuovi, interessati a sperimentare la sua metodologia della leadership orizzontale.

La ricerca della Rizziato è anche il tentativo di coniugare ossimoricamente il "singolare col plurale". Nulla accade per caso. In realtà il caso va incontro a coloro che costruiscono le condizioni perché il caso si avveri. Leggendo le pagine della Rizziato e riflettendo, mi è tornato in mente un passo di una pensatrice europea sul tema della relazionalità che viene trascritto per premiare la Rizziato e i suoi lettori intorno alla problematica della solidarietà tra l'uno e i tanti.

Le persone che popolano le organizzazioni sono da una parte unici, dall'altra bisognosi di relazionalità: «nessuna conoscenza è adeguata nel senso in cui, come per miracolo, si potrebbe dimenticare che essa è la risposta a una domanda che ha trovato il modo di essere posta: qualsiasi presa di conoscenza suppone un'interazione attiva, deliberata [...]»⁵.

Soggettualità in relazione con altre soggettualità e rispettate nelle loro esperienze pregresse e presenti si espongono a un mutamento continuo: in tali contesti formativi la realtà organizzativa è sempre presente e l'apprendimento è emergenza, perché il pensiero esiste in quanto genera una correlazione intenzionale.

Ultima annotazione: dalla riflessione della filosofa alla scrittura di Čechov

⁴ Paci E. (1963, 2021 n.e.), Epoché. *Aut Aut*, 390 p. 19

⁵ Stengers I. (2001). Introduzione. In Nathan T. (2003) *Non siamo soli al mondo*. Torino: Bollati Boringhieri, pag. 21.

il transito è stato pressoché obbligato e la lettura del finale dello *Zio Vanja* un conforto difficilmente commentabile. Un regalo non ultimo generato dalle pagine della Rizziato.

Giuseppe Varchetta