

Working paper Cnr-Ceris, N.26/2014

LA RICERCA AZIONE: UN APPROCCIO
PER COMPRENDERE ED INTERAGIRE
CON I PROCESSI DELLE DINAMICHE
SOCIO-ECONOMICHE

Erica Rizziato

**Working
Paper**

**WORKING PAPER CNR - CERIS**

RIVISTA SOGGETTA A REFERAGGIO INTERNO ED ESTERNO

ANNO 16, N° 26 – 2014

Autorizzazione del Tribunale di Torino

N. 2681 del 28 marzo 1977

ISSN (print): 1591-0709

ISSN (on line): 2036-8216

DIRETTORE RESPONSABILE

Secondo Rolfo

DIREZIONE E REDAZIONE*Cnr-Ceris*Via Real Collegio, 30
10024 Moncalieri (Torino), Italy

Tel. +39 011 6824.911

Fax +39 011 6824.966

segreteria@ceris.cnr.itwww.ceris.cnr.it**SEDE DI ROMA**

Via dei Taurini, 19

00185 Roma, Italy

Tel. +39 06 49937810

Fax +39 06 49937884

SEDE DI MILANO

Via Bassini, 15

20121 Milano, Italy

tel. +39 02 23699501

Fax +39 02 23699530

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Enrico Viarisio

e.viarisio@ceris.cnr.it**DISTRIBUZIONE**

On line:

www.ceris.cnr.it/index.php?option=com_content&task=section&id=4&Itemid=64**FOTOCOMPOSIZIONE E IMPAGINAZIONE**

In proprio

Finito di stampare nel mese di Dicembre 2014

COMITATO SCIENTIFICO

Secondo Rolfo

Giuseppe Calabrese

Elena Ragazzi

Maurizio Rocchi

Giampaolo Vitali

Roberto Zoboli

Copyright © 2014 by Cnr-Ceris

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.

Tutti i diritti riservati. Parti di quest'articolo possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

La ricerca azione: un approccio per comprendere ed interagire con i processi delle dinamiche socio-economiche

[*Action research to understand and interact with social-economical processes*]

Erica Rizziato

CNR - National Research Council of Italy
CERIS - *Institute for Economic Research on Firm and Growth*
Via dei Taurini 19, 00185 Roma, ITALY

Mail: e.rizziato@ceris.cnr.it

Tel.: +39 06 4993 7881

ABSTRACT: This working paper give a frame work about action research as a research approach useful to understand and interact with social-economic dynamic processes. The paper underline also some critical aspects of the international debate about action research and focus on action research for the organization development and learning, describing a contribution given by a long Ceris action research project focused on finding innovative elements.

KEYWORDS: action research, action learning, organization development, key competences

JEL CODES: O3S, M14, M53

INDICE

Introduzione	5
1. Gli approcci tradizionali di ricerca e la ricerca azione.....	5
2. Le origini.....	7
3. La ricerca azione nello sviluppo organizzativo.....	9
4. Il contributo del Ceris CNR per innovazioni di ricerca azione nello sviluppo e nell'apprendimento organizzativi.....	10
4.1 <i>Riflessioni principali emerse dalla fase preliminare</i>	13
4.2 <i>Considerazioni principali sulla prima fase</i>	21
4.3 <i>Elementi caratterizzanti della seconda fase e successivi sviluppi</i>	22
Bibliografia	26

INTRODUZIONE

Questo lavoro tratta di come la ricerca sociale possa essere vista non solo come strumento di conoscenza di alcuni elementi della realtà socio-economica, ma anche come strumento di comprensione e trasformazione della stessa, in particolare quelle organizzativa.

A tal fine ci vuole un approccio adeguato che consideri la complessità dei sistemi e la logica degli stessi, in particolare l'influenza della trasformazione di una variabile sulle dinamiche di tutte le altre.

Si tratterà dell'approccio di ricerca più adatto a cogliere le dinamiche dei sistemi sociali, ossia la ricerca-azione e le sue evoluzioni nell'organization development.

Si evidenzieranno infine alcuni elementi di criticità al centro del dibattito internazionale su tali tematiche, che sono state affrontate in un progetto di ricerca del Ceris CNR, sperimentando dei possibili miglioramenti e innovazioni, che hanno avuto ricadute efficaci in progettualità non solo di sviluppo organizzativo, ma anche nello sviluppo locale e nel placement.

1. GLI APPROCCI TRADIZIONALI DI RICERCA E LA RICERCA AZIONE

La ricerca azione è un approccio di ricerca sociale che si pone accanto alla ricerca accademica ed alla ricerca applicata.

La ricerca tradizionale accademica ha un indubbio valore nel raccogliere ed interpretare dati in modo indipendente dall'oggetto e trasformarli in risultati scientifici. Può arrivare a fornire spunti di conoscenza su alcuni aspetti delle realtà complesse, ma difficilmente permette di comprenderne a

fondo la natura e soprattutto di dare indicazioni su come intervenire adeguatamente. In generale è poco adatta a generare conoscenza sulla realtà dinamica dei sistemi socio-economici (Boonstra, 2004), fondamentalmente perché essa non considera adeguatamente la relazione tra l'investigatore e l'oggetto empirico; fornisce quindi immagini precise e parziali di fenomeni complessi, ma non può cogliere il loro divenire.

Anche la ricerca applicata mostra dei limiti nel generare conoscenza sulle dinamiche dei sistemi sociali, mentre è indubbiamente utile nel definire metodi per interventi di cambiamento pianificabile. Con questo approccio, la pratica del cambiamento consiste nella applicazione strumentale o metodologica di tecniche e conoscenze scientifiche riproducibili ed indipendenti dall'oggetto; si tratta quindi di decidere quali metodologie e tecniche sono più adatte a raggiungere i risultati desiderati e poi di valutarne l'efficacia.

In tale approccio si presuppone che i problemi posti da chi interpreta le situazioni reali possano essere compresi e che nel corso del tempo gli obiettivi divengano sempre meno ambigui.

Nel caso di sistemi dinamici, tuttavia, con problemi di difficile definizione e processi interattivi tra attori diversi, che stanno trasformando situazioni ed apprendendo da esse, questo modello di ricerca si rivela insufficiente.

Per i limiti sopra evidenziati, non solo in campo sociale, ma anche nel settore delle cosiddette scienze esatte, laddove l'idea di poter prevenire fenomeni naturali non ha portato i risultati sperati, gli ultimi tre decenni hanno di fatto testimoniato una transizione nel

modo in cui molti studiosi hanno visto la relazione tra teoria e pratica.

L'insistenza accademica sulla neutralità dell'osservatore nell'investigazione, l'incidenza dei problemi nella vita reale, la schiacciante ricorrenza di crisi strutturali, quasi ovunque hanno portato molti ricercatori in campo socio-economico a prendere delle posizioni nuove riguardo alla possibilità di avviare i cambiamenti ritenuti necessari.

Si è definito quindi un ampio dibattito e confronto internazionale su tali tematiche nell'ottica evidenziata da Gustavsen (in Reason, Bradbury, 2001), che *“se le scienze sociali si propongono di aiutare a costruire il futuro e non solo di interpretare il passato si dovrà superare la tradizione descrittivo-analitica”*. Tale dibattito continua nell'ambito della conferenza annuale internazionale sull'action research (Reason P., Bradbury H., 2008).

Nell'ambito di tale riflessione la ricerca azione si propone come uno degli strumenti più efficaci ed è oggetto di sperimentazioni in varie realtà socio-economiche nell'ambito di un dibattito culturale internazionale. Essa si è sviluppata partendo da un processo di critica delle teorie e pratiche sociali fondate sulla razionalità cartesiana, sfidando il dualismo e la scienza positivista.

Nella ricerca-azione la relazione tra soggetto ed oggetto è intersoggettiva, entrambi sono attori sociali, reciprocamente “prodotto” e “produttore” di percorsi sulla base di una mutua relazione; qui l'oggetto empirico non ha più un ruolo passivo, ma attivo, come anche il ricercatore, che non è più solo osservatore.

La relazione tra ricercatore e soggetto di studio è esplicita e collaborativa, caratterizzata da coinvolgimento in eventi o

azioni sociali (French e Bell, 1998); essa viene stabilita utilizzando metodologie quantitative e qualitative quali, ad esempio, interviste strutturate e semi-strutturate, questionari, focus group territoriali, forum pubblici, in un percorso di apprendimento che si svolge come un processo ciclico di riflessione e prassi.

La ricerca-azione non fornisce una "fotografia fredda" del contesto in cui opera, ma avvia delle dinamiche di soluzione dei problemi, portando così alla luce potenzialità latenti ed inesprese di persone, istituzioni o gruppi.

In quest'ottica, gli strumenti tradizionali della ricerca sociale utilizzati nel corso dell'intervento (interviste, focus group, questionari, ecc.) vengono interpretati come veicoli di trasmissione di messaggi ed orientamento per le azioni successive, più che come mezzi per la rilevazione oggettiva di dati e raccolta di informazioni.

Le scelte vengono fatte congiuntamente rispetto al focus della ricerca: il quadro contestuale, il metodo da usare, assunti e persone da coinvolgere per comprendere la realtà; ogni scelta è il risultato della interazione dei ricercatori e dei soggetti di studio in uno sviluppo congiunto di processi; in tal senso si deve considerare che tensioni, divergenze di opinioni, lotte di potere ed incertezze non dovrebbero essere viste come reazioni ai tentativi di cambiamento, ma piuttosto come fonti di innovazione ed inseparabilmente connesse alle trasformazioni.

L'alternanza tra azione e riflessione permette di ri-orientare l'oggetto della ricerca in relazione a quanto manifestatosi con alcune azioni: procedere per tentativi, sperimentando per poi riflettere sui risultati, è una delle

caratteristiche della ricerca-azione. Il tentativo, quindi, non corrisponde ad un azzardo, ma ad un atto creativo che si compie sulla base delle condizioni presenti che lo rendono possibile. Tali condizioni sono legate ad una serie di variabili oggettive e soggettive, spesso legate a dinamiche di divergenti interessi, quasi opposti eraclitei, che però si possono comporre in positive sinergie, qualora si faccia emergere un elemento ordinatore che da senso e significato al loro interagire. In ambito organizzativo, per quanto riguarda le variabili oggettive, emerge quale elemento ordinatore il rapporto con il processo che dà identità all'agire collettivo, ossia quello del cliente e a livello soggettivo, il proprio apprendere potendo dare contributi attivi in connessione a tale processo (Novara, 2003).

Il fondamento epistemologico della ricerca-azione si trova nella citazione di Wittgenstein: "è ciò che facciamo che ci spiega la nozione di identità e non viceversa. Il pensiero cerca di leggere sé stesso nelle azioni che necessariamente lo hanno preceduto: le azioni precedono la consapevolezza".

In tal senso diventa essenziale, per favorire forme di coinvolgimento, apprendimento e motivazione nei processi socio-economici in cui si coinvolgono le persone, favorire la conoscenza dei fenomeni come sguardo retrospettivo, concentrandosi sugli effetti dell'agire.

2. LE ORIGINI

Le origini della ricerca azione si possono rintracciare nel lavoro del filosofo e pedagogista americano John Dewey che, nel suo libro *How we think* (1933), parlò della necessità di democratizzare l'istruzione

identificando cinque fasi del pensare riflessivo: suggerimento, intellettualizzazione, creazione di ipotesi, ragionamento, test delle ipotesi in azione.

Lo stimolo a pensare, sotto forma di suggerimento, parte da un problema pratico di interesse per il ricercatore; egli quindi pensa intorno al problema per capire le dinamiche in gioco; mette poi a fuoco delle ipotesi sulle cause ed effetti che determinano quella tal situazione; il ragionamento si sviluppa quando il ricercatore cerca di identificare delle azioni che si possono intraprendere per cambiare i risultati del sistema; tali ipotesi vanno poi testate attraverso la sperimentazione e l'osservazione per valutare se le stesse possono essere confermate.

Per Dewey i problemi pratici richiedono la sperimentazione di soluzioni in modo pratico. Egli sosteneva che gli educatori dovrebbero insegnare a pensare piuttosto che impartire argomenti predefiniti, rendendo l'educazione un processo collaborativo nel quale gli studenti formulano ipotesi che dovranno poi verificare nella pratica, interagendo con altri soggetti.

In tal modo egli sosteneva che gli studenti sarebbero stati meglio preparati per affrontare le problematiche della vita contemporanea per le quali non ci sono soluzioni in testi già scritti.

Il lavoro di Dewey è tuttora di grande interesse per molti scienziati sociali (Reason e Bradburry, 2001, 2008) ma malgrado le sperimentazioni positive, in ambito accademico la modalità di insegnamento non si è trasformata come da lui auspicato.

Dewey non conio propriamente il termine "ricerca azione", anche se l'approccio da lui proposto per apprendere è il presupposto della stessa.

Kurt Lewin, psicologo tedesco nel 1948, modellizzò per primo le forme della ricerca-azione nello studio delle relazioni storico-sociali. La sua ricerca ha dimostrato che gli eventi devono essere studiati in relazione uno con l'altro ed ha dato importanti impulsi alla ricerca psico-sociale, in particolare agli studi sulla motivazione, la leadership e la dinamica dei gruppi, che sono poi stati sviluppati in molti ambiti, come nella formazione e nello sviluppo organizzativo.

Nel 1951 egli formulò la teoria del campo: $B = f(p,e)$, ossia il comportamento di un individuo è funzione sia della personalità sia dell'ambiente che lo circonda. Il lavoro di Lewin si pose come una sfida alla psicologia freudiana, paradigma dominante in quel periodo, che sosteneva che tutti i comportamenti potevano essere spiegati da componenti del profondo della personalità. Egli dimostrò infatti con la ricerca azione che il comportamento individuale varia nel tempo e sotto l'influenza di diverse componenti ambientali. Egli sosteneva che "... non si può comprendere una situazione se non si prova a cambiarla" e da qui il valore enorme dell'ipotesi e della sperimentazione nel campo della trasformazione organizzativa e sociale.

Kurt Lewin definisce, quindi, così la ricerca azione: *"una ricerca che, confrontando le condizioni e gli effetti di varie forme di azione sociale e di ricerca, produce un'azione sociale. Una ricerca che produce solo libri non è sufficiente. Questo non significa in alcun modo che questo tipo di ricerca sia sotto tutti gli aspetti meno scientifica o «inferiore» a ciò che sarebbe richiesto da una scienza pura nell'area degli eventi sociali [...] [La ricerca azione si basa su] una spirale di passaggi ciascuno dei quali è formato da un processo ciclico di*

programmazione, azione e indagine su i risultati dell'azione [...] la fase del programmare inizia in genere con qualche cosa di simile a un'idea generale. Per una ragione o l'altra si ritiene desiderabile raggiungere un dato obiettivo e non è del tutto chiaro circoscrivere esattamente questo obiettivo e definire i passi necessari per raggiungerlo. Il primo passo consiste nell'esaminare quest'idea con attenzione alla luce dei mezzi disponibili [...]. Il secondo passo consiste nell'eseguire le prime azioni della programmazione che è stata decisa [...]. Si passa poi a un processo ciclico di programmazione, esecuzione e conoscenza individuazione dei fatti necessari per valutare i risultati del secondo passo così da preparare le basi razionali per programmare il terzo passo o forse modificare tutto l'impianto della programmazione" (Lewin, 1946 pp. 202, 205,206).

La ricerca-azione, quindi, si poggia su 5 cardini fondamentali:

- la modificazione del sistema ha come obiettivo di generare conoscenza critica sul sistema stesso;
- la procedura è di tipo sperimentale;
- il coinvolgimento degli interessati è indispensabile;
- l'apprendimento dei soggetti coinvolti è un esito importante del processo;
- l'apprendimento è importante soprattutto in quanto rende i soggetti coinvolti capaci di intraprendere azioni specifiche sul sistema (Depolo M.,2007)

La ricerca azione si è sviluppata negli anni a seguire in varie direzioni (sviluppo organizzativo, del management di comunità, apprendimento adulto e cambiamento sociale globale), proponendosi come nuovo paradigma rispetto ai riduzionismi

razionalistici in ambito sociale del determinismo tecnologico e del positivismo scientifico ad oggi ancora prevalenti.

Il movimento di scienziati sociali che continuano a sperimentare varie forme di ricerca azione si propone di bilanciare l'indubbia utilità del positivismo e del riduzionismo con forme partecipate ed ampie di indagine ed intervento su importanti problemi della società (Pasmore, in: Reason e Bradbury, 2001).

Nel 1997 si è tenuto il primo congresso mondiale di scienziati e studiosi nell'ambito della ricerca azione e sono emersi come elementi imprescindibili la multidisciplinarietà e la complementarità tra arte e scienza in ambito sociale; sono stati inoltre integrati elementi della teoria del caos e dei frattali. Interessante anche la puntualizzazione di dover aggiungere al paradigma dominante della produttività e dell'efficienza, anche elementi quali altruismo, fiducia, autonomia e responsabilità sociale (Fals Borda, in: Reason e Bradbury, 2001), elementi che sono stati integrati anche negli incontri internazionali successivi (Reason e Bradbury, 2008).

Particolare campo di applicazione e dibattito è stato il sostegno ai paesi in via di sviluppo, dove si è sperimentata la participatory action research, attivando gli attori locali nell'identificazione e sperimentazione di proprie idee di cambiamento (Fals Borda O. e Rahamn M.A., 1991). Importante sottolineare che la ricerca azione si pone nell'ambito delle action science, approcci di ricerca che studiano le variabili sottostanti le azioni umane e cercano di orientarle per produrre cambiamento efficaci della realtà e forme di apprendimento dall'esperienza (Argyrys, 1985).

3. LA RICERCA AZIONE NELLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

La scuola di ricerca azione di Lewin si sviluppò in stretto contatto con il lavoro del Tavistock Institut di Londra nell'ambito della corrente dei sistemi socio-tecnici, sviluppata in particolare da Trist. Egli, in collaborazione con Emery, dimostrò, anche con l'uso del metodo etnografico, che i sistemi sociali e tecnici di un'organizzazione operano in modo interdipendente e che vanno quindi integrati nelle fasi di cambiamento, coinvolgendo attivamente le persone.

Trist sosteneva che la pianificazione nell'era attuale non è un programma, ma un processo socio-democratico nel quale la partecipazione porta ad apprendimento e a superare le resistenze al cambiamento permettendone l'implementazione. Il lavoro di Trist ed Emery si è fondato sul presupposto che il cambiamento inizia con il coinvolgimento delle persone direttamente interessate, nella consapevolezza che le stesse devono avere un ruolo nel definire le condizioni che influenzano la qualità della loro esistenza.

Dal lavoro congiunto di Trist ed Emery, basato sulle idee di Lewin e della ricerca azione, si sono sviluppate varie modalità di intervento nelle organizzazioni che, partendo dal coinvolgimento delle persone nella definizione degli obiettivi e dall'alternanza tra azione e riflessione, hanno portato risultati molto interessanti (Pasmore in: Reason, Bradbury, 2001).

Rispetto al periodo degli anni '50, quando Lewin e Trist iniziarono le loro attività, i metodi della ricerca azione sono ora maggiormente accettati dagli scienziati, specie negli studi dei fenomeni dei sistemi complessi che non permettono l'uso di metodi

riduzionisti. Rimangono forme di scetticismo nelle applicazioni pratiche, quando la ricerca azione sottolinea la necessità di utilizzare metodi partecipativi di sviluppo di comunità; ciò nonostante le evidenze positive dei risultati raggiunti. Si continuano a vedere sforzi fallimentari di migliorare le performance organizzative agendo in una logica top-down, dove pochi decidono per molti senza coinvolgere le persone toccate dal cambiamento. A tali sforzi, invece che seguire tentativi differenti, che partano dal comprendere che cosa sia andato male, seguono invece sostituzioni di leader con altri leader che ripetono più volte lo stesso tipo di processi. Ciò accade perché probabilmente la mentalità dominante è ancora preta di determinismo tecnologico e positivismo scientifico. I bisogni umani e la loro soddisfazione continuano a essere secondari ai progressi tecnologici ed economici, come misure del progresso sociale.

Le sfide a tale mentalità dominante sono comunque sempre più forti e la ricerca azione potrà essere uno strumento di trasformazione organizzativa e sociale che darà risposte laddove anche gli obiettivi posti dall'Unione Europea, sia per quanto riguarda la responsabilità sociale dell'impresa che lo sviluppo locale, portano a definire forme di governance partecipate ed in grado di collegare sempre più gli attori in gioco nei processi di definizione delle politiche e delle prassi che li riguardano.

Una delle criticità ancora oggetto di ricerca è la qualità delle interazioni che si vanno promuovendo in relazione agli obiettivi prefissi. Altra criticità emersa è relativa all'impatto degli interventi di ricerca azione sulla struttura organizzativa, ossia come fare in modo che le strutture rigide, efficaci nel

breve periodo, possano adattarsi al cambiamento; in tal senso vanno ripensati gli interventi, promuovendo nuove modalità di interazione che motivino la partecipazione degli attori in gioco e possano contribuire al miglioramento dei processi di lavoro. Rispetto a tale criticità l'istituto Ceris CNR ha avviato nel 2000 un progetto di ricerca azione che ha proposto delle innovazioni efficaci.

4. IL CONTRIBUTO DEL CERIS CNR PER INNOVAZIONI DI RICERCA AZIONE NELLO SVILUPPO E NELL'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVI

Per cercare di dare un contributo innovativo alle criticità della ricerca-azione in ambito organizzativo legate alla motivazione dei soggetti coinvolti nei programmi di cambiamento, Ceris CNR ha avviato nel 2000 un progetto dal titolo: "Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo".

Il progetto, che ha poi portato allo sviluppo di approcci innovativi si è allargato anche agli ambiti di sviluppo locale e della formazione, con interessanti declinazioni nell'ambito del placement. L'impostazione stessa del progetto è stata di ricerca-azione, in quanto in ogni fase sono stati coinvolti in modo interattivo soggetti chiave, pervenendo ad ipotesi che si sono poi esplorate e verificate in modo sperimentale, ri-orientando man mano le fasi della ricerca.

Il progetto si è articolato in 4 fasi principali:

- *Fase preliminare (maggio 2000-febbraio 2001). Analisi sui aspetti irrisolti dei programmi di cambiamento organizzativo e ricognizione delle best practices europee.*

È stato creato un gruppo di lavoro tra esperti nazionali e internazionali sulle tematiche oggetto del progetto, tra cui il Prof. Novara dell'Università di Torino, docente con una interessante esperienza in quanto responsabile per 30 anni del centro di psicologia Olivetti. E' stata svolta un'ampia riflessione teorico-documentale, analisi di casi e sono state fatte interviste e incontri con attori significativi. Alcuni interlocutori hanno collaborato anche in fasi successive del progetto. Al termine di tale fase si sono identificate due best practices europee che si è ritenuto di voler approfondire nella fase successiva: l'esperienza di Adriano Olivetti come imprenditore che ha saputo coniugare lo sviluppo economico della sua azienda a quello sociale e dello psichiatra olandese B.C.J. Lievegoed, promotore della Fondazione olandese NPI (Nederland Pedagogic Institut), che si è occupata di consulenza di sviluppo organizzativo. La Fondazione NPI è stata considerata caso di eccellenza nell'approccio europeo allo sviluppo organizzativo, anche per l'ampio raggio di applicazione che tale fondazione, nata all'interno dell'Università di Rotterdam, ha realizzato in 50 anni.

▪ *Prima fase (marzo 2001-settembre 2001). Analisi dell'approccio allo sviluppo di Adriano Olivetti, di B. C. J. Lievegoed e confronti.*

In tale fase è stata svolta una analisi dell'esperienza di impresa realizzata da Adriano Olivetti; sono stati messi a fuoco ed estrapolati gli elementi metodologici di tale esperienza che potessero essere replicabili, attualizzandoli. Si è proceduto poi, con il sostegno e la partecipazione dell'ISFOL, all'analisi della metodologia proposta da B.C.J. Lievegoed e ulteriormente sviluppata dalla Fondazione NPI, grazie a una tavola

rotonda di approfondimento che ha coinvolto attori significativi in relazione alle coordinate espresse dal progetto. L'analisi dell'approccio NPI è poi proseguita con una visita presso la fondazione e studi di caso con incontri specifici in organizzazioni per approfondimenti. Due membri di NPI, il Prof. Bekman e il Dott. John Luijten sono diventati partner del progetto da questa fase in poi.

▪ *Seconda fase (ottobre 2001-dicembre 2001). Elaborazione di un approccio metodologico innovativo per le realtà italiane e proposta a un pubblico di responsabili di organizzazioni in un convegno internazionale al CNR.*

La seconda fase ha visto l'elaborazione, a partire dai risultati delle fasi precedenti, di linee guida per un nuovo approccio metodologico che si è proposto a varie tipologie di organizzazioni italiane nell'ambito di un convegno internazionale al CNR. Al convegno sono stati invitati responsabili di organizzazioni italiane profit, non profit e pubbliche, che si sono confrontati con analoghe organizzazioni nord europee sulle tematiche dello sviluppo, in relazione all'approccio metodologico elaborato dal progetto. Nell'ambito del convegno, svolto con la collaborazione dell'ISFOL, sono state poste le condizioni per avviare delle sperimentazioni al fine di elaborare una metodologia compiuta.

▪ *Terza fase (gennaio 2002-gennaio 2005). Costituzione di un gruppo di sperimentazione dell'approccio elaborato nel progetto.*

Alcuni partecipanti al convegno hanno espresso l'interesse a costituire, in qualità di ricercatori/consulenti, un gruppo di lavoro per sperimentare le linee metodologiche proposte e altri hanno chiesto di sperimentare le stesse

nelle proprie organizzazioni. Le sperimentazioni, con il coordinamento del Ceris CNR, si sono sviluppate nell'arco di tre anni, su vari tipi di organizzazioni profit, non profit e pubbliche. Nel corso delle stesse il gruppo di lavoro, che è andato a mano a mano ampliandosi, si è formato in modo interattivo, scambiandosi le esperienze nell'ambito di incontri bimestrali. Vista la validità dei risultati raggiunti e l'interessante esperienza di collaborazione professionale sviluppata, il gruppo di lavoro, il Prof. Novara, il Prof. Bekman e John Luijten ha fondato un'associazione di nome Motiva (che è stata attiva dal 2005 al 2010), che ha collaborato con il Ceris CNR sperimentando l'approccio e declinandolo in progetti di sviluppo organizzativo, ma anche nel campo della formazione, dello sviluppo locale e della responsabilità sociale dell'impresa. Le sperimentazioni e relative declinazioni, sono riportate in working papers, rapporti tecnici ed altre pubblicazioni¹. Di particolare rilevanza l'elaborazione di una proposta metodologica compiuta, riportata nel working paper 3/2010 "La formazione sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative".

▪ *Dal 2010-ad oggi.*

Le attività di ricerca-azione e di applicazione della metodologia in vari contesti progettuali sono continuate successivamente nell'ambito di una rete di ricerca-azione (rete ELSE – Etica, Lavoro, Sviluppo Economia, www.retelse.it) creata allo scopo, che raggruppa varie figure professionali interessate a confronti e ad attivare progettualità in diversi ambiti (accademico, manageriale, consulenziale, associativo, territoriale, pubblico/

istituzionale). A tale rete prendono parte anche membri dell'istituto internazionale IMO, creato come sviluppo della Fondazione NPI. In particolare il Prof. Bekman, con il quale il confronto è particolarmente significativo rispetto alle innovazioni nell'ambito della ricerca sociale che la sua Metodologia dell'evidenza ha proposto (Bekman, 2007,2014), oltre che ai suoi studi e sperimentazioni ampie ed efficaci sulla leadership orizzontale, quale approccio innovativo a forme di leadership che creino processi partecipati e motivanti nel cambiamento organizzativo (Bekman, 2008). Oggetto ora di particolare attenzione nella ricerca che si sta sviluppando è la generazione delle competenze necessarie a orientarsi nella complessità e alla base della meta-competenza di leadership orizzontale. In tal senso ci si prefigge di dare un contributo alle sollecitazioni dell'Unione Europea tese a favorire lo sviluppo di competenze chiave e trasversali per agevolare il collegamento delle strutture scolastiche ed universitarie con il mondo del lavoro. Si riportano di seguito alcuni elementi principali delle fasi del progetto, con maggiore dettaglio rispetto al lavoro della fase preliminare, in quanto da essa sono scaturite le basi teorico-metodologiche delle successive. Il lavoro delle fasi successive è pubblicato con dettaglio in altre pubblicazioni²

² Vedi in particolare per la metodologia *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*, Franco Angeli, 2009 di E. Rizziato, *La formazione sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative*, Working paper Ceris CNR, n.3/2010, di E. Rizziato, per le applicazioni vedi rapporti tecnici e working paper in bibliografia.

¹ Vedi bibliografia

4.1 *Riflessioni principali emerse dalla fase preliminare*

Dalle riflessioni della fase preliminare è emerso che spesso interventi di sviluppo organizzativo non hanno portato a risultati fallimentari o poco soddisfacenti, in quanto partono da una visione dell'individuo e dell'organizzazione come due realtà indipendenti.

Gli interventi sul comportamento organizzativo e le Human Resource si sono concentrati sull'individuo, considerando l'organizzazione come un contesto indipendente dall'“attore umano”, viceversa le teorie sull'organizzazione si sono focalizzate sul progettare funzioni e processi interni, senza prendere in esame le caratteristiche della natura umana in campo lavorativo, apportando quindi riduzioni razionalistiche.

In entrambi i casi, persona e organizzazione vengono teorizzati come entità indipendenti e con tali presupposti gli interventi sulla motivazione sono risultati inefficaci in quanto frutto di visioni riduttive.

Dalla fase preliminare è emerso inoltre che la motivazione dei lavoratori si basa su due elementi prevalenti: riuscire a percepire l'utilità sociale del proprio lavoro e poter dare un contributo personale allo sviluppo organizzativo, con delle precise responsabilità nel trasformare la propria realtà lavorativa.

Un altro aspetto importante è stato chiarire che le patologie di un'organizzazione non si guariscono stando al suo interno, ma solo ricollegando le persone all'identità sociale della stessa, ossia al suo contribuire alla vita della collettività, tramite dei prodotti o dei servizi.

Si è riflettuto inoltre sul fatto che molti degli approcci analizzati provenivano dalla cultura

americana o giapponese, laddove nel primo caso, una semplificata idea di “successo” ha portato a ridurre il senso delle relazioni umane e nel secondo caso l'implicita idea di comunità, insita in quel tipo di cultura, mal si è adattata alla sensibilità delle realtà organizzative europee, che tendono invece a ricercare il nesso tra l'individuo e l'organizzazione e a valutare le ricadute sociali e individuali dell'agire collettivo.

Nelle riflessioni avviate si è inoltre ritenuto essenziale porre attenzione ai modelli antropologico e organizzativo che ispirano gli interventi prevalenti oggi sul mercato per valutare poi i termini di possibili miglioramenti o cambiamenti.

Diffusa è ancora la visione dell'homo aeconomicus (meccanismo elementare attivato dall'impulso al tornaconto economico, interessato al massimo piacere con il minimo sforzo). L'homo aeconomicus cerca sempre di ottenere il massimo benessere (vantaggio) per se stesso, a partire dalle informazioni a sua disposizione, siano esse naturali o istituzionali e dalla sua personale capacità di raggiungere certi obiettivi; egli è visto come “razionale” nel senso che persegue come obiettivo la massimizzazione del suo proprio benessere. Il modello è stato formalizzato in alcune scienze sociali, particolarmente nell'economia.

Tale visione, anche se ritenuta inadeguata, specie dai sociologi, unitamente a una visione razionalistica dell'organizzazione, ha ispirato tanti programmi standardizzati o modellizzati di cambiamento che hanno portato inevitabilmente alla demotivazione del personale, creando varie forme di resistenza.

Allargando le riflessioni teoriche sulla visione dell'uomo e dell'organizzazione, si ritiene particolarmente interessante il lavoro

degli psicologi sociali D. M. Hosking e I. E. Morley (1991), che sottolineano come molta letteratura sulla persona e l'organizzazione usualmente enfatizzi l'una a scapito dell'altra. Essi analizzano due principali filoni di pensiero.

A loro avviso, il primo, sul comportamento organizzativo e le Human Resource, si concentra sull'individuo e vede l'organizzazione come un contesto indipendente dall'"attore umano", o meglio il sottostante concetto di organizzazione non viene considerato per un esame critico, ma lasciato implicito.

Il secondo, riguardante le teorie sull'organizzazione, lo ritengono troppo focalizzato sul progettare funzioni e processi interni, senza prendere in esame le caratteristiche della natura umana in campo lavorativo.

Dopo tali considerazioni la Hosking e Morley fanno una analisi critica delle varie teorie sulla motivazione che si ricollegano ai sopramenzionati filoni di pensiero, affermandone la non efficacia, in quanto parziali rispetto al fenomeno in oggetto. Deducono che, quando la persona e l'organizzazione vengono teorizzati come entità indipendenti, ognuna propone all'altra un input e ne sperimenta un risultato; diversamente, quando le relazioni tra persona e organizzazione vengono visti come una mutua creazione, si crea un processo molto diverso. Questo perché l'output non può essere ridotto a un input di un attore o contesto, ma è un prodotto della loro interrelazione, che deve essere posta al centro dell'interesse di chi si occupa di sviluppo organizzativo.

La Hosking e Morley cercano quindi, come psicologi sociali, di esplorare la relazione tra

persona e organizzazione in modo commensurato; essi vedono i processi sociali come realtà nelle quali i partecipanti costruiscono un senso della loro identità in relazione al contesto, composto primariamente di altre persone e delle loro costruzioni. Considerano inoltre che le persone costruiscono il loro contesto attraverso i vari modi nei quali essi ne costruiscono la loro comprensione e possono attivare le loro iniziative o progetti; essi sostengono che nelle interazioni si manifesta con evidenza che c'è bisogno dell'altro per costruire il senso di sé e il senso dell'ordine sociale e abbracciano quindi una prospettiva cognitiva e di presa di decisioni nel conformare i processi organizzativi che divengono progetti. Propongono poi di vedere tali progetti come una serie di conversazioni che coinvolgono le persone in una determinata azione futura, per cui, richiamando Winograd e Flores (1986), si riferiscono a una prospettiva di linguaggio-azione, rispetto alla quale sostengono che ogni manager ha il compito di mantenere dei network attivi. Ciò pone interessanti sfide alla definizione di nuove forme di dialogo in ambito organizzativo.

Si entra quindi in un campo complesso dove è necessario adottare un'ottica fortemente multidisciplinare.

Nel corso degli anni Novanta molte discipline hanno portato spunti di innovazione al pensiero sulle organizzazioni: le teorie del caos e della complessità in particolare hanno proposto un modo di pensare che mette in rilievo il valore delle interazioni, piuttosto che la prevedibilità secondo il pensiero razional-funzionale.

Dai teorici della complessità, l'organizzazione viene vista come un sistema

complesso, composto da variabili di natura diversa (individuali, sociali, tecnologiche, finanziarie, amministrative, commerciali, giuridiche ecc.) che danno luogo a un ordine dinamico. Per Morin (1993), l'organizzazione è: "ciò che determina un sistema a partire da elementi differenti e costituisce dunque un'unità nello stesso tempo in cui costituisce una molteplicità" e il senso del suo agire si correla alla percezione del significato sociale di ciò che essa produce, che l'identifica come attore sociale, ma al contempo la rende parte di un contesto più ampio.

La teoria del caos propone un superamento dell'impostazione scientifica classica causa-effetto e soggetto-oggetto sottostante all'approccio empirico e mette in rilievo il valore essenziale delle interazioni come base dello sviluppo di nuove fasi.

Essa nasce quando la scienza classica non aveva più mezzi per spiegare gli aspetti irregolari e incostanti della natura ed è stata elaborata su sperimentazioni fisiche, biologiche, matematiche e socioeconomiche.

Tali basi teoriche aiutano a interpretare la complessità della situazione attuale, nella quale, come risultato della globalizzazione e dello sviluppo delle tecnologie della comunicazione, i limiti tra le organizzazioni e i loro dintorni sono diventati sempre più sfumati: ci sono sempre più organizzazioni a rete e catene di collaborazione logistica, in molti settori di business ci sono strategie di sviluppo internazionali; questa espansione è spesso accompagnata dalla necessità di forme di centralizzazione e auto gestione a livello locale. Tali sviluppi portano a complessi modelli di interazioni tra attori.

La crescente interdipendenza tra organizzazioni sta offuscando i confini tra le aree di mercato e di governo verso forme

ibride, che operano in uno stato di difficile equilibrio tra pubblico e privato; vanno sfumando anche i confini tra stati in relazione a forme di cooperazione e regole internazionali, anche perché i problemi sociali si manifestano sempre più a livello globale.

Le problematiche in queste realtà dinamiche di gestione e organizzazione si manifestano sempre più in modo ambiguo e non strutturato, in situazioni nelle quali attori diversi interagiscono nel creare nuove realtà.

Appare sempre più chiaro che il cambiamento si può realizzare in modelli di interazione tra sistemi complessi di persone, organizzazioni, network, territori e che le relative nuove forme organizzative saranno conseguenza delle tipologie di interazioni che si riescono a mettere in atto.

Chi agisce come facilitatore dei processi di cambiamento deve convenire che il futuro non può essere previsto, per cui è importante fare interventi nei quali la natura dei cambiamenti e le difficoltà vengano investigate e discusse dai soggetti coinvolti in modo che essi divengano consapevoli degli ostacoli e creino spazi di comunicazione e azione (Argyris, Schoen, 1985, 1998).

Tale modalità è condivisa anche da Schein (2001) che propone un tipo di consulenza in cui vengono attivate le persone dell'organizzazione cliente, in modo che possano pervenire da sole a delle soluzioni. Prassi di tal tipo non sono però molto diffuse. Egli evidenzia che si tratta la consulenza organizzativa, come qualcosa di differente da ciò che condivisibilmente la connota come una relazione d'aiuto, dove è necessario lasciare la responsabilità della soluzione del problema a chi lo manifesta, sostenendolo nel cambiamento, ma rispettandone i ritmi. Sottolinea che evidentemente è più facile

vendere prodotti, diagnosi e consigli che non una mentalità d'aiuto e le società di consulenza quindi diventano aziende. Pone perciò la questione se si possa vendere l'aiuto, evidenziando la necessità che i consulenti d'organizzazione, come i terapeuti e gli assistenti sociali, non definiscano fin da principio il proprio lavoro in termini di progetti di lunga portata, con metodi diagnostici e programmi terapeutici formali. Egli auspica che si avviino in quella che lui definisce "consulenza di processo", ossia la creazione di una relazione con il cliente che permetta a quest'ultimo di percepire, comprendere e agire sugli avvenimenti che si verificano nel suo ambiente interno ed esterno, allo scopo di correggere la situazione in modo autonomo, in relazione alle interazioni reali poste in essere. A motivazione di tale auspicio egli afferma: "troppo spesso mi sono accorto che ben poche necessità del cliente erano state soddisfatte, anche se era stato speso molto denaro".

Emerge quindi sempre più l'importanza del valore delle interazioni, che avvengono sulla base dei significati assegnati dagli individui alle situazioni sociali e al modo in cui essi ne parlano, ricreando significati in modo retrospettivo (Weick, 1997).

Il ruolo dell'attribuzione di significato nei processi sociali è uno dei temi chiave del costruttivismo sociale, che ha ricevuto importanti impulsi dalla psicologia sociale (tra altri Gergen, 1982; Weick, 1997; Hosking e Morley, 1991). Il punto chiave è che le persone costruiscono la loro realtà sulla base di ciò che sperimentano. Questa realtà soggettiva aiuta le persone a capire, spiegare e predire la realtà. Nel costruttivismo sociale ogni fenomeno deve essere considerato come una creazione sociale e quindi come un

oggetto di possibile cambiamento e ricostruzione; tale creazione diventa possibile nella comunicazione, nel dialogo e nell'attribuzione di significato, come processo che implica la creazione e riproduzione di significati condivisi. Si possono raggiungere nuove alternative per agire scambiando punti di vista, riflettendo criticamente su essi, creando nuove prospettive, al fine di comprendere e interpretare eventi che accadono nel processo di trasformazione: comprendere il punto di vista dell'altro, interessi e convinzioni è un prerequisito per sviluppare una immagine comune del futuro desiderabile.

È interessante a questo punto riflettere sul tipo di leadership necessaria in tale tipo di concezione delle interazioni e relazioni in ambito organizzativo.

Per Kotter (1999) troppe persone sono state educate solo a gestire il sistema attuale o ad apportarvi cambiamenti incrementali, quando invece si richiede sempre più la capacità di sviluppare visioni e strategie nuove, allineandovi e responsabilizzando i collaboratori, perché si realizzino concretamente. Ciò richiede una forte capacità di leadership che egli sostiene essere assente in larga misura. Kotter documenta quanto siano presenti capacità di management (che opera attraverso gerarchia e sistemi) a scapito di quelle di leadership (che opera attraverso le persone e la cultura) e quanto sia urgente integrare i due aspetti per far fronte alle sfide del cambiamento.

Interessante la posizione di Drucker (2002), che sostiene che il management non appartiene né solo all'umanista né solo allo scienziato; ha a che fare con l'azione e l'applicazione pratica e il suo banco di prova sono i risultati. In tal senso si può parlare di

tecnica, ma ha anche a che fare con le persone, i loro valori, la loro crescita e il loro sviluppo e questo ne fa una disciplina umanistica, considerando anche l'impatto sulla struttura sociale e sulla comunità. Drucker (1993) evidenzia inoltre che progressivamente l'informazione sta sostituendo l'autorità e la responsabilità dovrà sostituire il potere se si vorranno costruire organizzazioni di successo. La sua visione del senso dell'organizzazione si concentra, come per Morin, sulla missione sociale, in quanto non è autoreferente come la famiglia o le piccole forme "naturali" di vita in comune; un'organizzazione esiste per "fare", per svolgere il compito per cui è costruita, che le conferisce la sua identità (di impresa, ospedale, ente pubblico ecc.), la fa responsabile degli adempimenti attesi, li riconosce e li ricompensa. Essenziale è collegare le persone che vi lavorano alla percezione del proprio contributo a tale identità sociale, visto come aspetto centrale della motivazione lavorativa.

In tal senso emerge che la leadership ha la responsabilità di orientare le interazioni sulla base di un chiaro significato dell'agire dell'organizzazione, mentre invece il fraintendimento e/o la perdita della finalità dello stesso e l'eccessiva focalizzazione su finalità finanziarie e non di prodotto/servizio, ha depauperato di senso il lavoro e il significato sociale dell'organizzazione, favorendo la precarietà del rapporto con il mercato e quindi del lavoro.

Interessante, a tal fine, la proposta di capitalismo comunitario di Adriano Olivetti, che ha realizzato una "comunità lavorativa" nella quale le differenze esistenti venivano superate nel lavorare per la "comunità della

società" e considerare quanto affermato da Novara (2001,2003):

"Non possiamo astrarci dall'essenza della vita economica: noi lavoriamo per altri che lavorano per noi; l'economia si fonda sull'utilità reciproca e sulla fiducia fra individui e collettività umane [...] se manca questa fiducia la vita economica cessa di funzionare, perciò Lester Thurow (1996) propone di sostituire a un capitalismo selvaggio un capitalismo comunitario".

Anche per B.C.J. Lievegoed (1970) la finalità dell'organizzazione è centrata nel suo valore aggiunto ai bisogni della società "...azienda vuol dire risolvere i problemi degli altri".

Interessante a tal proposito un'indagine svolta dalla Fondazione NPI presso una banca tedesca, fatta con questionari anonimi, nella quale si è analizzato cosa i clienti e i lavoratori percepissero come elementi significativi del loro legame con l'organizzazione. Per i clienti si trattava della percezione personale diretta dell'attenzione dell'organizzazione rispetto alle loro esigenze, diversamente esprimevano il desiderio di andare in un'altra banca. Per i lavoratori elemento essenziale era essere coinvolti nei processi di sviluppo dell'organizzazione, realizzando e applicando nuove modalità di lavoro. Da vari casi analizzati è emerso che in molte organizzazioni solo pochi fortunati sono coinvolti in situazioni di innovazione e per contro molti lavoratori sperimentano continuamente la necessità di integrare nuovi elementi nel loro lavoro. Quando questo viene notato e le persone sono invitate a partecipare a processi di innovazione, si sperimenta immediatamente una diversa atmosfera e un forte commitment nell'organizzazione.

Interazione, attribuzione di significato e apprendimento per diretto coinvolgimento operativo sono quindi da considerare elementi chiave per promuovere cambiamenti organizzativi concreti, che partano da trasformazione dei comportamenti lavorativi.

Come sostenuto anche da Knowles (1973) riguardo al suo modello andragogico per l'apprendimento adulto, gli individui sono motivati ad apprendere nella misura in cui ciò può aiutarli nella vita reale per quanto riguarda il ruolo sociale; essenziale a tal fine si rileva essere la condivisione di un percorso partecipato.

Emerge quindi la centralità della motivazione lavorativa come partecipazione al cambiamento e contestuale percorso di sviluppo individuale: co-creando la realtà si genera anche il proprio significato nel mondo, in quel percorso di attribuzione di senso che avviene in un momento di riflessione sull'azione.

A proposito è significativo anche il modello di experiential learning pubblicato da Kolb nel 1984 (*Learning by Doing in Interaction with Others*), che sostiene l'idea che l'apprendimento si sviluppa in un processo ciclico, nel quale l'esperienza concreta è seguita da feedback e osservazioni riflessive sulla stessa; tali riflessioni sono poi analizzate e incorporate in nuovi concetti e si rende possibile la creazione di concettualizzazioni e generalizzazioni, sulla cui base si possono sperimentare nuovi comportamenti, testare le implicazioni di nuovi concetti, rendendo l'apprendimento un processo continuo.

Possiamo osservare, dai recenti sviluppi sociali legati ai processi di globalizzazione e di sviluppo delle tecnologie, che il significato del lavoro umano è ora, più che nel passato, fortemente legato all'identità dell'individuo.

Non più tanto la famiglia, non più la religione, ma in modo crescente la nostra libera scelta di connetterci ad alcune organizzazioni (come dipendenti, ma anche come clienti o fornitori), denota il profilo delle nostre identità in relazione ai significati che attribuiamo. Purtroppo spesso tale attribuzione di significato risulta molto difficile nell'ambito dell'organizzazione nella quale si lavora, laddove organizzazioni complesse allontanano la percezione della finalità lavorativa, in particolare quando una eccessiva incidenza del mondo finanziario e la logica del profitto a breve termine portano a snaturare il significato dell'agire organizzativo.

È condivisibile la posizione di Sievers (1986) per cui "la motivazione non è diventata una questione importante tanto per le scienze sociali, quanto per la stessa organizzazione del lavoro, se non da quando il senso del lavoro è scomparso" e allora, come sostiene Novara (2003):

"Si è cercata una panoplia di succedanei (denaro, status ecc.) per ovviare alla mancanza di senso del lavoro, cercando invano di "motivare la gente" e pervenendo alla "metapatologia" già descritta da Maslow (1954), causata da un genere di soddisfazione priva di senso e di adempimento reale. Gli uomini si motivano da sé: quando anche il loro lavoro è ammesso a "testimoniare il significato" di una civiltà umana, incontrando la "razionalità sostanziale" di cui Max Weber denunciava l'oblio".

Interessante in tal senso la riflessione di Handy (2005), secondo il quale il capitalismo non si è mostrato così flessibile come pensavamo e l'individuo, che dovrebbe essere la misura di tutto, viene invece usato come strumento di misura. Egli afferma l'esistenza di una serie di paradossi come per

esempio il fatto che siamo arrivati alla promulgazione dei diritti dell'individuo e alla libertà di scelta per tutti, ma non ci siamo soffermati sulla necessità di imporci dei limiti; non abbiamo pensato al prossimo, alle generazioni future, così che la libertà è divenuta licenza e quindi puro egoismo. Richiama poi Smith, affermando che egli aveva elaborato le sue teorie partendo dal presupposto di avere una comunità dotata di senso morale. Secondo Handy una società stabile si fonda sul "comune sentire", sul dovere morale di rispettare il prossimo e il mercato è un meccanismo che consente di separare l'efficienza dall'inefficienza, ma non può sostituirsi alla responsabilità. Rilevando che gestione e controllo danno segni di cedimento ovunque, egli sostiene la necessità di attivarci come individui, liberandoci dall'illusione che arrivi un leader che ci guidi nel futuro. In tale senso egli conferma la necessità di forme di sostegno allo sviluppo organizzativo che attivino le persone a trovare le proprie soluzioni, come auspicato da Schein (2001).

A completamento delle riflessioni teorico-metodologiche fin qui proposte si riportano, sinteticamente, di seguito i contenuti e alcune considerazioni sui tre impulsi al pensiero organizzativo degli ultimi anni che hanno offerto nuove prospettive sulla natura dell'organizzazione: la lean, la learning e la living organisation.

Il lean thinking (Womak, Jones, 1991) fa emergere il fatto che un'organizzazione è più un processo che una struttura; esso forma la realtà socio-economica di un'organizzazione e deve essere pensato mettendosi nella prospettiva del cliente/cittadino in un'ottica orizzontale dal cliente al fornitore.

La learning organization (Senge, 1992) rende evidente che è lo sviluppo di conoscenza e di skills delle persone coinvolte a portare l'innovazione e lo sviluppo di un'organizzazione in nuove realtà nell'ottica di creazione di una comunità che apprende e si sviluppa. La living organization (De Geus, 1997) evidenzia che l'organizzazione è una costellazione di persone che forma un network unico di interazioni, attraverso le quali l'organizzazione è collegata a quello che succede nel mondo circostante, che è la fonte che lo alimenta e in relazione a cui si sviluppa e può crescere in modo sinergico.

Bekman (2001) riporta che molto del dibattito e dei tentativi di applicazione di questi tre nuovi punti di vista sulla realtà di un'organizzazione si basano su come far convivere in modo congiunto questi elementi, impattando con organizzazioni di struttura fortemente funzionale. In particolare sostiene che la lean si è bloccata dove non ha considerato gli elementi della learning e la learning dove non ha valutato gli elementi della living, come elemento di comunità interna che deve rinnovarsi continuamente.

La vera sfida si profila quindi nel riuscire a creare opportunità di cambiamento all'interno delle organizzazioni in modo organico e non traumatizzante, favorendo un movimento di autotrasformazione della comunità stessa, in relazione al suo senso nella società, ossia il cliente, motivo per il quale un gruppo di persone sviluppa servizi o prodotti. Si ritiene che un interessante elemento di sintesi delle teorie sopra esposte si possa trovare nelle teorie evolutive sullo sviluppo organizzativo e individuale di B.C.J. Lievegoed (1973,1979) e dei suoi colleghi Cees Zwart (1972) e Lex Bos (1974).

Altri autori hanno trattato la vita organizzativa come caratterizzata da fasi, si cita ad esempio Greiner (1972), ma si ritiene particolarmente interessante il lavoro di Lievegoed per aver collegato le fasi di sviluppo dell'organizzazione alle fasi di sviluppo dell'individuo.

Per Lievegoed un'attività imprenditoriale deve essere considerata anche come sistema sociale. Egli sostiene che, quando il sistema sociale viene minacciato da un modo di pensare unilateralmente tecnico o economico, si ammala e in tal modo impedisce una utilizzazione efficiente delle risorse tecniche. Centrale è per lui il valore della persona e del significato del suo svilupparsi in relazione all'evolversi della comunità lavorativa, che trae la sua identità dal processo per la quale è nata, ossia rispondere a un bisogno tramite un prodotto e/o un servizio.

Lievegoed sostiene che l'imprenditore, per prendere giuste decisioni e definire buone strategie, dovrà avere consapevolezza del modello di sviluppo sottostante al sistema organizzativo ed a quello sociale considerandone le fasi evolutive.

Egli caratterizza le fasi di sviluppo dell'organizzazione in tre passaggi fondamentali:

1. la fase pionieristica, nella quale le attività fluiscono in modo spontaneo e l'elemento decisionale è concentrato sul fondatore; il cliente ha rapporti diretti con il personale dell'azienda che riesce a lavorare in modo efficace e veloce;
2. la fase della differenziazione, che prevede una razionalizzazione delle attività della prima fase, in quanto, crescendo l'organizzazione, la gestione diventa incontrollabile; si creano quindi funzioni e differenziazione delle attività, ma nel

tempo emergono nuovi fattori di crisi legati a difficoltà di comunicazione e relazione con il cliente;

3. la fase dell'integrazione, nella quale serve ripensare l'organizzazione a partire dalle esigenze del cliente, in modo che ogni lavoratore possa essere attivo, agendo intelligentemente in vista di obiettivi comuni.

Per cogliere l'evoluzione del sistema sociale Lievegoed analizza poi le fasi di sviluppo dell'individuo in relazione al significato del suo agire lavorativo, stimolando interessanti riflessioni per i responsabili delle organizzazioni e di chi si occupa di politiche del personale, su come collegare lo sviluppo organizzativo a quello sociale, interno ed esterno.

Punto fondamentale del suo lavoro è il considerare l'individualità dell'uomo in un percorso di sviluppo caratterizzato in fasi di circa 7 anni ciascuna, durante il quale si realizza l'unicità di ogni biografia. Tale percorso potrà essere sostenuto, nei momenti critici, da politiche del personale consapevoli e responsabili.

Per Lievegoed l'evoluzione organizzativa procede di pari passo con quella degli individui che la compongono e, a tal fine, diventa centrale l'interazione in forme sempre più coimprenditoriali e di responsabilità individuale, abbandonando progressivamente forme di subalternità e mera esecutività.

Nella tensione io-comunità si apre quindi per l'autore una possibilità di sviluppo sinergico virtuoso e concreto, nella visione di base della comunità creata quotidianamente da individui in continuo cambiamento, il cui interagire crea dinamiche di sviluppo interne, esterne e individuali. Lievegoed considera inoltre ogni organizzazione sociale alla luce

del-la cultura che la circonda. Non è soltanto l'organizzazione a essere in-fluenzata dal suo ambiente, ma è anche viceversa. Per esempio, la manie-ra in cui in un'azienda vengono trattate le faccende personali influisce sull'esistenza di tendenze più o meno aggressive al di fuori dell'azienda e le tensioni sociali hanno forte riverbero nelle dinamiche organizzative. Un'applicazione di grande interesse di tali principi si deve ad Adriano Olivetti e allo sviluppo della sua impresa economica e di stato sociale, che ha determinato importanti risultati di valore innovativo, che oggi vengono appena messi a fuoco e perseguiti in modo frammentario, come nel caso della Responsabilità Sociale dell'Impresa.

Adriano Olivetti ha introdotto in Italia la divisione scientifica del lavoro cercando di "umanizzarla" con l'introduzione parallela delle scienze umane in azienda. Egli si ispirava a un socialismo cristiano, la cui applica-zione pratica è stata oggetto di continua ricerca e sperimentazione durante la sua vita di imprenditore.

4.2 Considerazioni principali sulla prima fase

Nella prima fase l'analisi delle esperienze di Adriano Olivetti e di B. C. J. Lievegoed quali best practices di realizzazione di un approccio europeo allo sviluppo organizzativo miranti a realizzare una visione "umanistica" della vita organizzativa concentrandosi sul concetto di comunità, ha fornito spunti illuminanti.

Adriano Olivetti riuscì a creare, nella sua vita di imprenditore e di innovatore organizzativo, una comunità lavorativa, che ha portato a grande sviluppo economico e benessere sociale. Per realizzare ciò egli è stato pioniere nell'introdurre le scienze umane

in azienda, cercando così delle risposte alla complessità della vita lavorativa. Per Adriano Olivetti l'attività economica doveva essere a servizio di quella sociale e, oltre alle scelte di investimento da lui fatte in tale direzione, uno strumento che creò a tal fine, furono dei gruppi multidisciplinari per l'introduzione e valutazione del nuovo, che accompagnarono i cambiamenti, considerando che non ci poteva essere sviluppo economico, se non si creava anche sviluppo delle condizioni di lavoro. In tale contesto Francesco Novara, quale responsabile del centro di psicologia, sperimentò la complessità di Morain, ispirandosi alle action science.

Anche per Lievegoed la creazione di comunità lavorative è stata una meta a cui tendere ed egli ha proposto in sintesi, di realizzare una forma "adulta" di organizzazione che passi per lo sviluppo della consapevolezza dei suoi fini da parte dei lavoratori. Egli considera l'organizzazione come una realtà in evoluzione caratterizzata da progressive fasi di sviluppo e propone una visione simile anche per la vita lavorativa individuale, evidenziando alcuni importanti punti di svolta. Lievegoed ritiene quindi fondamentale per i responsabili di un'organizzazione e per chi è chiamato a supportarli, l'aver conoscenza di tali due modelli di sviluppo per fasi, al fine di elaborare strategie ed interventi efficaci sotto l'aspetto di una crescita integrata e sostenibile dell'organizzazione. Non si entra qui in dettaglio di tale fase, rimandando chi interessato alla pubblicazione che descrive in dettaglio l'intero progetto³.

³ vedi nota 2

4.3 Elementi caratterizzanti della seconda fase e successivi sviluppi

Nella seconda fase l'approccio metodologico elaborato dal progetto CNR-Ceris si riferisce quindi a una visione dell'uomo e dell'organizzazione come realtà che si co-creano, come sostenuto dai recenti sviluppi della psicologia sociale, dalla teoria della complessità e dalle teorie evolutive, valorizzando le interazioni individuo-organizzazione; si ispira inoltre, tra altre teorie, alla ricerca azione, che propone l'ottica della sperimentazione come base per la trasformazione socio-economica.

Nello sperimentare si lavorerà a due livelli: per la trasformazione dei processi organizzativi e per quella dei comportamenti lavorativi. Ciò potrà avvenire grazie allo sviluppo di particolari "competenze sociali", che porteranno a creare forme crescenti di consapevolezza della finalità organizzativa in relazione alle dinamiche interne, anche considerando la connessione tra aspetti biografici individuali e organizzativi. Le competenze sociali rientrano nel quadro europeo delle competenze chiave e trasversali e sono oggetto di ulteriore sviluppo e definizione. L'ottica evolutiva dell'uomo e dell'organizzazione e la loro interazione come sistemi complessi, rende possibile l'individuazione nell'azione sperimentale di sviluppo che l'individuo realizza, un momento chiave che rende esplicite molte variabili soggettive e relazionali, permettendo quindi di trasformarle a livello individuale e dei processi di lavoro. A livello individuale sarà un percorso di consapevolezza dei passi necessari di auto-sviluppo, in relazione al senso del proprio appartenere a una comunità di apprendimento, che ha un chiaro fine sociale.

Per i processi di lavoro, la trasformazione sarà orientata da una visione orizzontale delle attività interne superando quella verticale-funzionale, che frammenta il modo in cui il cliente/utente entra in relazione con l'organizzazione. Vengono quindi resi evidenti i punti di non collegamento tra i vari settori per rendere fluido e armonico il rapporto con il cliente/utente, considerato come la finalità dell'agire collettivo, realizzando quelli che si sono definiti dei processi orizzontali. A tal fine si costituirà una comunità di responsabili, trasversale alle funzioni, che sarà l'elemento di sintesi della vita organizzativa e dovrà sviluppare un nuovo stile manageriale, che non consisterà più nel dirigere e controllare, ma nell'affidare delle responsabilità sui processi orizzontali a collaboratori con capacità adatte, che dovranno avere autonomia e possibilità di sperimentare innovazioni nell'ambito di condizioni stabilite. Tali responsabili dei processi orizzontali (proprietari di processo o sviluppatori) coinvolgeranno a mano a mano i colleghi, nell'ottica dello sviluppo della comunità interna. In relazione alla complessità dell'organizzazione, si potranno creare altre comunità con cui quella dei responsabili potrà eventualmente condividere la leadership⁴.

In tale percorso, l'approccio proposto si caratterizza per il fatto di mettere al centro l'individuo e di non considerarlo una delle variabili da trasformare, ma l'elemento che integra la complessità organizzativa, generando la trasformazione del proprio comportamento lavorativo in modo consapevole.

⁴ Per approfondimenti sulla metodologia vedi nota 2

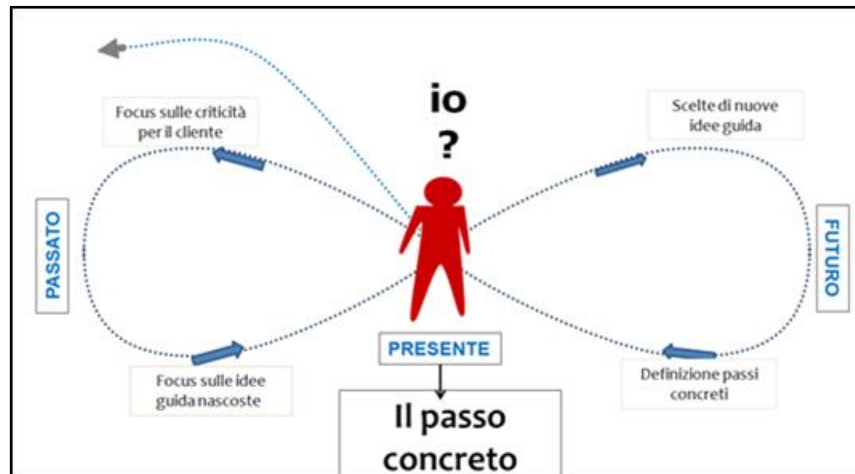


Figura 1: Il processo di sviluppo organizzativo

Ciò avverrà tramite il processo di sviluppo organizzativo, che propone di partire da una domanda di cambiamento che si manifesta nell'organizzazione e di lavorare secondo un ritmo tra riflessione sulle criticità in relazione al cliente/utente, prospezione di nuovi scenari e definizione di passi concreti per sperimentare la realizzabilità di tali scenari, rivedendo i principi ispiratori (o linee guida nascoste) dei processi di lavoro.

Si tenderà progressivamente a fare del cliente il principio guida dei nuovi processi di lavoro in un percorso sperimentale e generativo del nuovo. Uno degli elementi innovativi emersi dal progetto è stato quello di dare la responsabilità dello sviluppo a una persona specifica (proprietario di processo o

sviluppatore) che farà un percorso non lineare, tipico dei processi di lavoro (input-elaborazione-output), ma un processo ritmico di azione e riflessione come riportato nel processo di sviluppo organizzativo (vedi Novara F. par.2.1.4 in Rizziato E., 2009).

Parallelamente, considerando i tre livelli base rispetto ai quali ci si riporta alla realtà, ossia, cognitivo, emotivo e volitivo, si propone un parallelo sviluppo delle proprie competenze, seguendo la logica sperimentale e riflessiva.

Nel compiere tale percorso le persone attuano anche uno sviluppo biografico in relazione allo sviluppo biografico dell'organizzazione (linea trasversale sulla persona e sulla organizzazione).

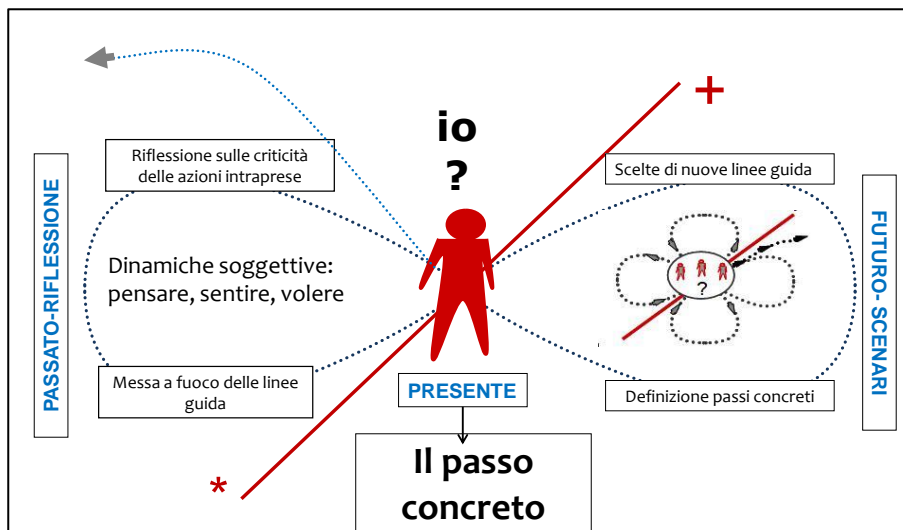


Figura 2: Il processo di sviluppo individuale

Il percorso di sviluppo diventa quindi anche generativo di nuove competenze, competenze per muoversi nella complessità. Tali competenze sono oggi fondamentali anche in ambito universitario, laddove si cerca di rispondere con innovazioni didattiche alle richieste del mondo del lavoro per facilitare l’inserimento dei giovani nella realtà produttiva.

Tale tematica è ora oggetto di ulteriore ricerca e sviluppo sempre in ottica sperimentale tramite approcci di ricerca azione e action learning. Particolarmente interessante il lavoro con l’istituto IMO sulla leadership orizzontale, quale “meta-competenza” di creazione di processi di sviluppo dove altri possano contribuire : non si tratta più quindi di guidare persone, ma processi dove altri possano parallelamente intraprendere percorsi di sviluppo.

Alcune delle competenze base sulle quali si sono già elaborati percorsi significativi sono le seguenti:

- ✓ osservare il livello fattuale/azioni lavorare con le domande

- ✓ ascolto attivo
- ✓ collegare le domande di cambiamento a processi di sviluppo sperimentali
- ✓ identificare e definire i principi guida dei processi e dei comportamenti
- ✓ collegare la biografia individuale a quella dell’organizzazione
- ✓ dare suggerimenti e feedback
- ✓ descrivere per immagini
- ✓ caratterizzare

La sintesi di tali competenze porta verso la meta competenza della leadership orizzontale. Si ritiene che focalizzarsi su tali competenze rientri nelle sollecitazioni dell’unione europea⁵ di lavorare per lo sviluppo di alcune delle 8 competenze chiave (in particolare imparare ad imparare, spirito di iniziativa ed imprenditorialità) e in particolare nelle competenze trasversali (tra altre collaborazione e comunicazione).

⁵ RACCOMANDAZIONE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l’apprendimento permanente(2006/962/CE)

Tali competenze vengono acquisite nel percorso sperimentale tramite specifici esercizi di riflessione sull'esperienza che rappresentano un altro elemento di innovazione per quanto riguarda la qualità delle interazioni, oggetto di criticità evidenziato nel par.3. Si avviano così percorsi di lean e learning organization integrate e rivitalizzanti della motivazione allo sviluppo organizzativo e personale.

Le competenze acquisite dai proprietari di processo e dalle persone coinvolte nel cambiamento a vario titolo, saranno lo strumento per creare una ciclicità di sviluppo, in quanto permetteranno forme sistematiche di riflessione sulle necessità dell'organizzazione e di mettere in atto azioni conseguenti, creando una "infrastruttura del cambiamento" per un miglioramento continuo e organico.

Non si è voluto qui entrare nel dettaglio della metodologia elaborata descritta nelle pubblicazioni riportate in nota 2, ma solo evidenziare alcuni elementi innovativi dell'approccio rispetto alle criticità evidenziate della ricerca-azione per lo sviluppo organizzativo, menzionate nel par.3.

In sintesi, gli aspetti innovativi dell'approccio elaborato si possono riassumere come di seguito, laddove la combinazione sinergica di tutti gli elementi propone percorsi efficaci e sostenibili di generazione del nuovo:

- identità dell'organizzazione data dal suo core business (prodotto/servizio), quindi dal cliente e dalla relazione delle persone con tale identità: co-creazione individuo-organizzazione in ottica evolutiva;
- esplorazione della domanda di cambiamento con l'ottica del cliente/utente per renderne chiaro il valore aggiunto (lean)

- sperimentazione di processi innovativi con specifiche responsabilità (sviluppatori) connettendo e coinvolgendo la comunità lavorativa e la dirigenza secondo un ritmo tra azione e riflessione (learning)
- generazione del nuovo: lo sviluppo non è lineare ma ciclico ed esplorativo/sperimentale e porta alla progressiva creazione di nuove costellazioni di persone e quindi forme organizzative (living).

Il Ceris è impegnato in progettualità di sviluppo organizzativo, locale, di innovazione didattica e di placement con tale approccio, come open source e soggetto a ulteriori declinazioni e sviluppi. Nuovi ambiti di declinazione e ricerca sono lo stress lavoro correlato e le competenze chiave e trasversali, in particolare in ambienti complessi, specie in relazione alle innovazioni nella didattica universitaria e nella scuola superiore. Il lavoro di ricerca azione viene svolto nell'ambito degli incontri annuali di rete ELSE (www.retelse.it), in collaborazione con l'istituto internazionale IMO (Institut for Men and Organizationdevelopment) e in specifiche progettualità.

BIBLIOGRAFIA

- Argyris C., Schon D. A. (1998), *Apprendimento organizzativo*, Guerini e Associati.
- Argyris, C., Putnam, R., Smith D.M. (1985). *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass
- Assaggioli R.(1977), *L'atto di volontà*, Astrolabio, Roma.
- Bateson G. (1974), *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano.
- Boonstra J. (2004), *Dynamics of organisational change and learning*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Boonstra J., De Caluwe L. (2007) *Intervening and changing: looking for meaning in interactions.*,Wiley-Interscience, NL
- Bekman A.(2007) *The methodology of evidential* in Boonstra J., De Caluwe L. *Intervening and changing: looking for meaning in interactions.*,Wiley-Interscience, NL
- Bekman A. (2008) *The horizontal leadership book*, Alert Verlag e K,NL
- Bekman A. (2014) *Inside the change – Key concepts and exercises of the new methodology of evidential*, Alert Verlag e K,NL
- Depolo M. (2007), *psicologia delle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- De Geus A. (1997), *The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drucker P. (1994), *La società postcapitalistica*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Catarsi E., *Ricerca-azione e costruzione di saperi*, in G. Genovesi (a cura), *Scienza dell'educazione ricerca educativa*, Ediz. Corso, Ferrara, 1995
- Crozier M., Friedberg E. (1978), *Attore sociale e sistema*, Etas, Milano.
- De Geus A. (1997), *The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dewey J. (1933), *How We Think*, Heat, New York.
- Drucker P.F. (2002), *Il management, l'individuo, la società. Una guida per comprendere il mondo attuale e gli strumenti per affrontare i nuovi compiti di capi di azienda, dirigenti, professional*, FrancoAngeli, Milano.
- Elliott J., Giordan A., Scurati C. *La ricerca-azione. Metodiche, strumenti, casi* Bollati-Boringhieri, Torino,1983
- French W.L., Bell C.H. (1998), *Organisation Development: Behavioral Science Intervention for Organisational Improvement*, Prentice Hall, Englewood Cliff.
- Handy C. (1997), *Rethinking Principle*, in R. Gibson (a cura di), *Rethinking the Future*, Brealey, Londra.
- Handy C. (2005), *L'epoca del paradosso*, Olivares, Milano.
- Harlow. M. (1973), *Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia*, Franco-Angeli, Milano.
- Kolb D.A. (1984), *Experiential Learning*, Prentice Hall, Englewood Cliff. Kotter J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Fals Borda O. e Rahamn M.A.,1991 in Reason P., Bradbury H. *Handbook of action research: participative inquiry and practice*, Sage, Thousand Oaks, CA. , 2001

- Hosking D., Morley I.E. (1991), *A social psychology of organizing: people, processes and contexts*, Harvester Wheatsheaf, London.
- Lewin, K. (1946). "Action research and minority problem". *Journal of Social Issues*, 2, 34-46; ripreso in K. Lewin (Ed.), *Resolving social conflict: Selected papers on group dynamics* (pp. 205-206). New York, Harper.
- Lewin K. (1972), *I conflitti sociali*, FrancoAngeli, Milano.
- Lievegoed B.C.J. (1973), *Developing Organisation*, Tavistock, Londra (trad. it. *Verso nuove strutture organizzative. Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro*, Natura e Cultura, Alassio, 2001).
- Lievegoed B.C.J. (1979), *Phases, Crisis and Development in the Individual*, Rudolf Steiner Press, London (trad. it. *Crisi biografiche, l'evoluzione dell'uomo tra giovinezza ed anzianità*, Natura e cultura, Alassio, 1998).
- Lievegoed B.C.J. (1946), *Phases of childhood* Vitveris Vrij Geestesleven, Zeist; trad it Le età evolutive dalla nascita alla maggiore età, Natura e Cultura, Alassio (SV).
- Maslow A.H. (1973), *Motivazione e personalità*, Armando, Roma.
- Morin H. (1993), *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Nigris E., *Un nuovo rapporto tra ricerca e innovazione: la ricerca-azione*, in S. Mantovani (a cura), *La ricerca sul campo in educazione. I metodi qualitativi*, Mondadori, Milano, 1995
- Novara F. (2001), *Il soggetto come organizzazione e l'organizzazione come soggetto collettivo*, *Rivista italiana Gruppo Analisi*, n. 3.
- Novara F. (2003), *Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche*, in *Itinerari d'impresa*, Rubettino, Soveria Mannelli.
- Novara F., Rozzi R., Garruccio R. (2005), *Uomini e lavoro all'Olivetti*, Mondadori, Milano.
- Novara F., Sarchielli G. (1996), *Fondamenti di Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna
- Pozzo, G. & ZAPPI, L. (1993) *La ricerca-azione*, Torino, Bollato Beringhieri
- Prigogyne I., Stenger I. (1981), *La nuova alleanza. Metamorfosi della scienza*, Einaudi, Torino.
- Quaglino G. P. (1999), *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*, Guerini e Associati, Milano.
- Reason P., Bradbury H. (2001), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, Sage, Thousand Oaks.
- Reason P., Bradbury H. (2008), *The Sage handbook of action research participative inquiry and practice, second edition*, Sage publications, London.
- Rizziato E., (2007) *Rapporto Tecnico CNR-Ceris N. 14, Settembre 2007 Motivazione e sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo*.
- Rizziato E. (a cura di) (2007). *Sviluppo locale e leadership. Una proposta metodologica*. Di B. Marziali, P.Melone., TORINO, Ceris-CNR, Working Paper Ceris-CNR 8/2007
- Rizziato E. (2007). *Parte III: Progettazione delle condizioni di apprendimento nelle Grandi Imprese, CapII: Scenario, casi di studio e riferimenti teorici (Lo scenario*

- italiano; Lo scenario europeo*). Guida alla formazione continua. I piani formativi nelle grandi imprese. MILANO: FrancoAngeli
- Rizziato E., Hodapp J., Fantuzzi F., Marziali B. (2007) Rapporto Tecnico CNR-Ceris. N.10 *Progetto speciale logistica dell'Ice per il distretto della sedia di Manzano. Come coagulare l'interesse di un gruppo di aziende per formare un nucleo di sviluppo nel distretto: un approccio innovativo per focalizzare i temi chiave e le criticità*
- Rizziato E. (2008). *La ricerca-azione, strumento di conoscenza e di trasformazione sociale*. VERONA QUADERNI CERIL, vol. novembre;
- Rizziato E., Melone P (2008). Rapporto Tecnico CNR-Ceris N. 22 *Documentazione di sintesi dei processi di sviluppo locale avviati e sviluppati dal progetto Pit Promos Area siciliana delle Madonie*
- Rizziato E., Melone P (2008). Rapporto Tecnico CNR-Ceris N.23 *L'approccio allo sviluppo locale di Adriano Olivetti I Centri Comunitari*.
- Rizziato E. (2008). *Motivazione e sviluppo organizzativo. La realtà dell'utopia. L'attualità di Adriano Olivetti.*, Milano: FrancoAngeli,
- Rizziato E. (2008). *Favorire lo sviluppo delle persone e delle organizzazioni: un'esperienza nel Mezzogiorno*. La realtà dell'utopia. L'attualità di Adriano Olivetti., Milano: FrancoAngeli,
- Rizziato E., Gandini A (2008). *Trasformare il rapporto delle università con i giovani e le imprese*. Verona, QUADERNI CERIL, vol. n.4; p. 83-93
- Rizziato E. (2009), *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro*, Milano, Franco Angeli .
- Rizziato E., Melone P (2010). Rapporto Tecnico CNR.Ceris N. 32 *Progetto E.P.I. per la formazione di Esperti in Processi Innovativi delle Organizzazioni e del Territorio: Sperimentazione di un modello efficiente di transizione Università-Imprese* (Progetto FIXO Azione 3 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali).
- Rizziato E. (2010). *La formazione sviluppo per la creazione di comunità lavorative*, Torino, Working Paper Ceris-CNR n.3/2010,
- Rizziato E., Nemmo E. (2012) *L'etica dello sviluppo organizzativo e la responsabilità sociale delle organizzazioni: punti di arrivo, criticità e proposte nel contesto italiano e internazionale* Working paper CNR-Ceris n.11/12
- Rizziato E. Nemmo E: (2012) Rapporto Tecnico CNR-Ceris N. 40. *Un quadro internazionale, europeo ed italiano sulla responsabilità sociale delle organizzazioni con focus sull'etica dello sviluppo organizzativo*.
- Rizziato E. Nemmo E. (2013) Rapporto Tecnico CNR.Ceris N..50 *Progetti Orma e Sapil: la formazione-sviluppo per un placement universitario innovativo e la generazione di nuove competenze*
- Rizziato E., Mazzei T. (2013) *Può un'organizzazione svilupparsi attraverso l'arte sociale? La proposta dell'euritmia sociale come arte del movimento per la generazione di nuove competenze* , articolo su www.formazioneesperienziale.it,
- Senge P.M.(1992) *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*.Sperling & Kupfer, Milano.

- Scurati C., Zanniello G., *La ricerca-azione. Contributi per lo sviluppo educativo*, Tecnodid, Napoli, 1993
- Scurati C., *La ricerca-azione*, in AA.VV., *La ricerca pedagogico-didattica*, LAS, Roma, 1997
- Trombetta C. (a cura), *Ricerca-azione e psicologia dell'educazione*, Armando, Roma, 1988Q
- Weick K.E. (1997), *Senso e significato dell'organizzazione*, Raffaello Cortina, Milano.
- Wittgenstein L. (1974), *Ricerche filosofiche*, Einaudi, Torino.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1991) *La macchina che ha cambiato il mondo*.Rizzoli,Milano.
- Weick K.E.(1997) *Senso e significato dell'organizzazione*.Raffaello CortinaEditore,Milano

Download

www.ceris.cnr.it/index.php?option=com_content&task=section&id=4&Itemid=64

Hard copies are available on request,
please, write to:

Cnr-Ceris
Via Real Collegio, n. 30
10024 Moncalieri (Torino), Italy
Tel. +39 011 6824.911 Fax +39 011 6824.966
segreteria@ceris.cnr.it www.ceris.cnr.it

Copyright © 2014 by Cnr-Ceris

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.