

# Complessità e generatività tra sviluppo personale e organizzativo: l'impulso di Adriano Olivetti nell'esperienza di Francesco Novara e il progetto CNR

Erica Rizziato

L'io lavorativo non cresce se non attraverso la riuscita nello sforzo di conoscere e fare, ha bisogno di confrontarsi con il difficile, non si appropria del lavoro quando l'intelligenza è operativa piuttosto che autocritica (Francesco Novara).

## 1. Premessa

Il senso del lavoro è oggi più che mai un tema sfidante.

In una società che sta perdendo progressivamente i riferimenti delle comunità tradizionali e vede nella vita sempre più individualizzata un nuovo ambito per la definizione della propria identità, il lavoro non è più solo una necessità, ma diventa un luogo importante di creazione di sé.

È da considerare al proposito che da vari studi e ricerche emerge che gli interventi comunemente utilizzati per lo sviluppo organizzativo, nell'80% dei casi hanno portato a risultati poco soddisfacenti o si sono bloccati e che la demotivazione a realizzare nuovi comportamenti organizzativi ne è causa prevalente (Novara 2008; Rizziato 2010).

Tra le ragioni alla base si può identificare una visione razionalistica e riduttiva della complessità organizzativa e della persona, visioni che hanno portato ad approcci frammentati, concentrati o sui processi o sulle persone, come fossero due realtà indipendenti. Non essere coinvolti nella progettazione e realizzazione del nuovo, ma solo nella mera esecuzione è uno dei maggiori elementi demotivanti nella vita lavorativa che porta a disconnessione tra le persone e a frammentazione dei processi. A poco sono valsi poi gli interventi per migliorare la collaborazione e la comunicazione.

Si può osservare di sfondo il permanere di una 'cultura organizzativa' ispirata alla scienza positivista, caratterizzata da pianificazione, previsione e control-

Erica Rizziato, CNR, Italy, [erica.rizziato@cnr.it](mailto:erica.rizziato@cnr.it)

Referee List (DOI 10.36253/fup\_referee\_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Erica Rizziato, *Complessità e generatività tra sviluppo personale e organizzativo: l'impulso di Adriano Olivetti nell'esperienza di Francesco Novara e il progetto CNR*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0459-0.08, in Lorenzo Capineri (edited by), *Olivetti: una complessità virtuosa*, pp. 119-144, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0459-0, DOI 10.36253/979-12-215-0459-0

lo, che non considera sufficientemente le interazioni che si sviluppano a diversi gradi. La teoria dei sistemi complessi, in particolare la teoria dei sistemi sociali, nelle sue evoluzioni, ha studiato e continua a studiare le interconnessioni tra l'individuo e il contesto in cui agisce, ma molte sfide sono ancora da esplorare (Bateson 1993; Luhmann 2001; Maturana, Varela 1987; Parsons 1991).

Per rispondere ad esse è necessario un approccio fortemente transdisciplinare, che ricerchi, come evidenziato nel *Manifesto per la trasdisciplinarietà* del fisico teorico Basarab Nicolescu, sottoscritto dal teorico della complessità, Edgar Morin, ciò «che è insieme dentro le singole discipline, attraverso le singole discipline, e al di là di tutte le discipline, ponendosi come finalità la comprensione del mondo presente, di cui uno degli imperativi è l'unità della conoscenza».

Un tentativo pionieristico in tal senso si è avuto nella Olivetti di Adriano, che ebbe l'intuizione di portare le scienze umane in fabbrica, creando l'humus in cui nacquero e si svilupparono in Italia sia la psicologia che la sociologia del lavoro. In particolare, Francesco Novara, responsabile del centro di psicologia, sperimentò la visione di Morin, in uno sforzo transdisciplinare che vedeva nella visione personalista di Mounier e Maritain (Mounier 1955) un elemento fondante di sintesi. È stata una esperienza molto importante che ha gettato le basi di un nuovo approccio al lavoro.

Ancora oggi però il contesto italiano, ma anche internazionale, soffre di un ritardo culturale che predilige lo sviluppo separato delle discipline da cui derivano approcci frammentati che faticano a migliorare la vita organizzativa.

Possiamo osservare una separazione anche tra i tre contesti che si occupano di tematiche organizzative: gli accademici studiano e creano teorie con poca connessione alla pratica, i consulenti sviluppano strumenti che sono spesso poco ancorati a fondamenti teorici o riduttivi rispetto al quadro d'insieme, i manager si focalizzano esclusivamente su strumenti pratici e risultati da raggiungere con rapidità. Ne risulta il più delle volte uno spostamento dei problemi da un contesto ad un altro.

Consapevole di questa frammentazione e avendone riscontrato gli esiti negativi, dopo varie esperienze di responsabilità in progetti di sviluppo e innovazione nelle imprese e nella consulenza, quando sono entrata al CNR nel 2000, ho voluto impostare le mie attività di ricerca connettendo le tre realtà per definire approcci innovativi allo sviluppo organizzativo che considerassero la motivazione e valorizzazione delle persone in una prospettiva transdisciplinare. Le attività si sono svolte per circa 17 anni presso l'istituto IRCRES del CNR con un approccio di *action research*, in un progetto internazionale di ricerca<sup>1</sup>. Il lungo lavoro svolto ha portato a definire l'approccio alla complessità e lo studio delle interazioni nei sistemi sociali, nel contesto più specifico della vita organizzativa. Ne è derivata una metodologia per favorire le connessioni identitarie tra sviluppo individuale e organizzativo, la *metodologia per la leadership orizzontale e*

<sup>1</sup> Progetto *Motivazione del personale per il miglioramento della qualità della vita organizzativa: verso un approccio europeo*. Per approfondimenti Rizziato 2010.

le *organizzazioni integrate (LOOI)* (Rizziato 2020). Essa è figlia di due impulsi che hanno trovato nel lavoro del progetto molte assonanze: quello di Adriano Olivetti in Italia e quello di Bernard Lievegoed in Olanda, oltre che delle realizzazioni pratiche portate avanti da Francesco Novara<sup>2</sup> e Adrian Bekman con i colleghi di IMO International<sup>3</sup> in varie parti del mondo. La metodologia permette di esplorare soluzioni concrete, per quello che von Foerster (Von Foerster 1987) definisce «l'intreccio in parte inestricabile che si realizza fra l'osservatore in azione e il contesto di riferimento».

Nei paragrafi seguenti si condividono alcune delle riflessioni sviluppate nel progetto e gli elementi caratterizzanti della metodologia elaborata. Si farà particolare riferimento al prezioso contributo di Francesco Novara, partner del progetto per otto anni<sup>4</sup>, che ha condiviso l'importante lavoro da lui svolto in Olivetti e gli studi e sperimentazioni sulla salute della vita organizzativa. Il suo contributo è stato di grande ispirazione per la metodologia elaborata.

La complessità verrà trattata come visione di riferimento per un rinnovamento della vita organizzativa e del senso che le persone attribuiscono al contesto come co-creatori dello stesso e della loro identità sociale (par. 1). Si evidenzieranno poi le criticità ricorrenti negli ambiti di lavoro, dovute a visioni e approcci riduttivi della complessità (par. 2). Seguirà una presentazione dei fondamenti della metodologia LOOI, definendo una visione sistemica ed evolutiva della persona, della organizzazione e delle loro connessioni sinergiche in percorsi esplorativi e sperimentali. Essi verranno descritti sottolineandone la innovatività nel permettere un apprendimento trasformativo, che genera nuovi comportamenti e nuovi processi organizzativi, grazie alla acquisizione di competenze per lo sviluppo nella complessità: competenze di leadership orizzontale (par. 3). Per finire vengono proposti due estratti dei contributi di Francesco Novara al progetto CNR (Rizziato 2010) in cui sintetizza l'esperienza olivettiana e il senso che per lui ha avuto il lavoro con il gruppo di progetto (par. 4).

## 2. Complessità come visione di riferimento dei sistemi organizzativi

Nei suoi studi sulla complessità, Edgar Morin discute della necessità di superare il pensiero positivista e il tipo di intelligenza che lo caratterizza (Morin 1993). Egli propone una nuova via attraverso cui giungere alla conoscenza, una

<sup>2</sup> Responsabile per trent'anni del centro di psicologia Olivetti, docente di psicologia del lavoro ed ergonomia in varie università italiane; è stato membro del core group del progetto CNR per otto anni.

<sup>3</sup> Senior consultant della fondazione olandese NPI creata da Lievegoed, tra i primi docenti in Europa di ecologia sociale, poi promotore della Fondazione internazionale IMO, presente in 11 paesi, e membro del core group del progetto. La scrivente è membro del board della Fondazione e ha creato il gruppo italiano. Dal settembre 2024 IMO in Italia è diventata una società spin off del CNR (<https://het-imo.net/it/>).

<sup>4</sup> Altri partner olivettiani del progetto sono stati Silvano Del Lungo e Gabriele Panizzi. Si veda Rizziato 2010.

via che si deve delineare a mano a mano che si procede, in tal senso evocando gli approcci di *action research*.

Prende atto che i fondamenti della scienza classica hanno generato un tipo di conoscenza che ha esteso il proprio impero dalle scienze fisiche alle scienze umane, dalle scienze alle tecniche, da queste alle istituzioni industriali, burocratiche, private e pubbliche permeando tutto il mondo contemporaneo.

La visione di Morin denuncia le pericolose analogie per cui le verità oggettive raggiunte in ambito matematico e fisico grazie al metodo galileiano-cartesiano si sono estese in altri ambiti del sapere, ed esorta in tal senso a una loro riforma e riorganizzazione. Egli situa la crisi del pensiero semplificante positivistica in due passaggi:

- nella rivoluzione scientifica avvenuta nella fisica a inizio 1900;
- nell'emergenza delle scienze sistemiche, di accorpamenti di discipline molto diverse intorno a un complesso di interazioni e/o a un oggetto costituente un sistema.

Le indagini sull'atomo hanno messo profondamente in crisi i fondamenti della scienza classica stimolando la ricerca di nuovi approcci adatti allo studio di una realtà che si motra sempre più complessa (Faggin 2019; 2022).

Formulata da von Bertalanffy nel corso degli anni '50, la teoria generale dei sistemi (nei vari ambiti, dalla fisica all'astronomia, alla biologia, sociologia...) si basa sul principio che un tutto è più dell'insieme e produce qualità o proprietà sconosciute nelle parti concepite isolatamente: le emergenze.

Gli studi sui sistemi sociali di Pearsons (1991) e Luhmann (2001), evidenziano che i sistemi sociali si differenziano dai sistemi biologici in quanto sono costituiti e organizzati sulla base di interazioni tra valori soggettivi e sono tenuti insieme da processi simbolici, capaci di fornire indicazioni decisionali e criteri di orientamento reciproco. Nel senso di Maturana e Varela (1987) «tutto ciò che è detto è detto da un osservatore».

Interessante in tal senso richiamare il contributo di Boulding (Von Bertalanffy 1968) alla teoria generale dei sistemi di von Bertalanffy. Egli distingue una gerarchia di nove livelli di sistemi, dove ogni livello superiore integra tutti quelli inferiori, aggiungendo una nuova dimensione maggiore per differenziazione e complessità.

Vediamo in sintesi i 9 livelli.

1. Il primo livello è quello delle strutture statiche, denominato *livello struttura*. Per esempio, la geografia e l'anatomia dell'universo, il 'pattern' degli elettroni attorno al nucleo, le formule chimiche, gli organigrammi nelle aziende ecc.
2. Il secondo è quello dei sistemi dinamici semplici, con movimenti predeterminati. Il valore aggiunto è il tempo. Si può definire il *livello dei meccanismi*. Per esempio, il sistema solare, ma anche la leva o le macchine più complicate come i motori a vapore e le dinamo.
3. Il livello successivo è quello dei meccanismi di controllo o sistemi ciberneticici, denominato *livello del termostato*. A differenza dei sistemi semplici con equilibrio stabile qui la trasmissione e interpretazione dell'informazione è una parte essenziale del sistema.

4. Il quarto livello è quello del “Sistema aperto” o struttura che si auto-mantiene e si autoriproduce. È il livello nel quale inizia la vita e si differenzia dalla non vita, chiamato il *livello della cellula*.
5. Il quinto livello è stato chiamato il *livello della pianta* o livello genetico-sociale, questo sistema produce gruppi di cellule secondo una finalità comune, un qualcosa di predeterminato.
6. Il sesto è il *livello animale*, caratterizzato da crescente mobilità, comportamento teleologico e autoconsapevolezza. Si sviluppano recettori specializzati di informazioni (occhi, orecchie ecc.) che portano un enorme aumento di connessioni. Gli animali hanno immagini, conoscenza di strutture e una visione dell’ambiente nel suo insieme.
7. Il settimo è il *livello umano*, considerato come sistema in sé. Oltre alle caratteristiche dei sistemi animali l’essere umano possiede la coscienza di sé, cosa diversa dalla mera consapevolezza. Si caratterizza per una qualità riflessiva: l’essere umano non solo sa, ma sa di sapere (o di non sapere). Questa caratteristica è connessa con la capacità di parlare e di creare simboli. È l’unica creatura consapevole del tempo e può quindi anticipare gli eventi nella sua coscienza, che diventa ambito di creazione.
8. L’ottavo è il *livello delle organizzazioni sociali*. L’unità di tali sistemi è il ‘ruolo’, che si caratterizza in connessione con le peculiarità del singolo: il sistema sociale è un insieme di ruoli legati tra loro da canali di comunicazione. A questo livello ci si deve preoccupare del contenuto e significato dei messaggi, della natura e dimensione dei sistemi di valori, della sotto-simbolizzazione dell’arte, musica e poesia e della complessa gamma delle emozioni umane. L’universo empirico qui è la vita umana e la società in tutta la sua complessità e ricchezza. Nei sistemi sociali la persona si “umanizza” potendo giocare diversi ruoli.
9. L’ultimo è il *livello dei sistemi trascendentali*, anch’esso caratterizzato da strutture e relazioni sistematiche. Ad esempio, la logica e gli assiomi. È lo spazio dove fare domande che non sempre hanno risposte.

Considerando il lavoro di Boulding, Lievegoed (1973) evidenzia che l’oggetto biologico si sviluppa dalla forma globale più semplice fino a una meta finale precostituita, la forma adulta della specie, che è presente come informazione fin dall’inizio.

L’organizzazione sociale può essere considerata al pari di un organismo naturale biologico, a patto che si sia consapevoli della grossa differenza, cioè che i membri delle organizzazioni sociali sono individui autonomi, dotati di libera coscienza e non cellule di un organismo biologico nelle quali è scritto il ‘progetto finale’.

Mentre nell’oggetto biologico la meta dell’evoluzione è la forma adulta della specie, nell’organizzazione sociale la forma di organizzazione ‘adulta’ è presupposto e mezzo per raggiungere un obiettivo fuori dal sistema, ossia il prodotto (o servizio) offerto alla società, che la pervade nel corso delle sue varie fasi di vita. Il raggiungimento di questa meta sarà possibile solo se essa verrà percepita e perseguita consa-

pevolmente da persone che in quell'organismo sociale siano portatori di iniziative che sappiano attivare i colleghi in quella direzione, stimolandone la partecipazione attiva in una prospettiva di senso. Sarà così possibile far convergere giudizi e punti di vista personali, affrontando sempre più consapevolmente le criticità.

Una forma 'adulta' di organizzazione sociale all'ottavo livello di Boulding è quindi quella in grado di realizzare ciò che è nuovo, speciale di questo livello: generare un sistema condiviso di valori e diventare 'pienamente umani' nel perseguire uno scopo comune. I due obiettivi saranno possibili in connessione con lo sviluppo di ciò che è peculiare del settimo livello, ossia la coscienza umana.

Mentre si parla di *crescita e maturazione* per i vari sistemi biologici, per l'essere umano, caratterizzato rispetto agli altri dalla coscienza di sé e per i sistemi sociali da lui creati, termini più adeguati sono quindi *cambiamento e sviluppo*.

Sviluppo della identità umana come tensione alla autorealizzazione e sviluppo della identità organizzativa come contributo alla società, in termini di prodotti/servizi vanno viste quindi come due realtà fortemente interconnesse.

Emerge la sfida di creare le giuste connessioni affinché la complessità porti a sviluppo. Morin considera questo aspetto come centrale per il futuro e pone le seguenti sfide per un nuovo pensiero adatto alla complessità: come collegare il parziale al globale, l'uno al molteplice, la logica e ciò che supera la logica, l'osservazione all'osservatore? Egli evidenzia che la complessità richiede un'altra forma di pensiero per articolare e organizzare le conoscenze. Infine, esorta a ricercare delle meta competenze intorno ad una posizione epistemica che comporta la percezione ecologica di ogni proprio pensiero e azione, dentro una visione che contemporaneamente è connessa al reale, ma riesce a trascenderlo, generando dalle criticità nuove ed inedite possibilità di azione.

Nella Olivetti di Adriano, Francesco Novara sperimentò le idee di Morin sulla complessità, esperienza che riporta in maniera estesa nel suo saggio "Si può guarire l'organizzazione?" (Novara 2008). Egli esprime chiaramente che è illusorio il perseguire l'ordine fisiologico della vita organizzativa per assicurarne la salute, regolandone i rapporti interni. Per lui l'organizzazione sana vive per il mondo, dal quale riceve tutte le sue risorse e al quale apporta i frutti della sua azione. Riprende Drucker (1993) per il quale, un'organizzazione non è autoreferente come la famiglia o le piccole forme 'naturali' di vita in comune. Le organizzazioni sono forme 'artificiali'. La famiglia esiste per se stessa: essa 'è'. Un'organizzazione esiste per 'fare': per svolgere il compito per cui è costruita, che le conferisce la sua identità (di impresa, ospedale, scuola, ente pubblico), la fa responsabile degli adempimenti attesi, li riconosce e ricompensa. La visione di Morin vissuta in Olivetti nel lavoro di Novara e riportata nel saggio, evidenzia che

*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 che quindi è in grado di imporre vincoli alle parti così come di far emergere qualità che senza una tale organizzazione non esisterebbero. Questa *unitas multiplex* (che ci richiede di non dissolvere il molteplice nell'uno, né l'uno nel molteplice) è il tessuto di una fitta rete di interazioni e retroazioni. Essa caratterizza il sistema sia

come *insieme autonomo* di relazioni sia come *organismo in relazione* con l'esterno, cioè come *sistema aperto*. Il concetto di autonomia può prodursi solo a partire da una teoria dei sistemi che siano aperti e chiusi nello stesso tempo. Le componenti di un'organizzazione complessa sono variabili di natura diversa (individuali e sociali, tecnologiche, finanziarie, amministrative, commerciali, giuridiche...) reciprocamente irriducibili e continuamente interagenti, che danno luogo a un ordine dinamico, a fluttuazioni e ristrutturazioni: le variabili si conoscono nei loro effetti interattivi, non isolandole e astraendole dal contesto nel quale e per il quale esistono. La finalità vitale dell'organizzazione è la forza plastica che unifica e dà forma ad una realtà interpretata da una pluralità di situazioni umane e di prospettive professionali. Il rispetto della sua vera ragione d'essere fonda un trasparente sistema di responsabilità che crea l'ordine funzionale e umano. È la sfida vitale anche per l'impresa *for profit*. Questa è un soggetto giuridico privato e persegue interessi privati, ma vive nella e per la società: essa è un'istituzione tenuta a trasferire le acquisizioni scientifiche e tecnologiche in prodotti e servizi. Se il profitto è condizione per la sua esistenza, questa è legittimata non dalla capacità di mercificare uomini e cose, ma dalla capacità di realizzare oggetti e attività utili alla vita degli uomini.

Novara ricorda che nella lunga esperienza all'Olivetti (dal 1955, momento di pieno sviluppo dell'azienda, fino al 1992, tempo di declino irreversibile) il Centro di Psicologia ha collaborato alle molteplici attività (selezione, formazione, gestione, sviluppo) riguardanti il personale delle varie aree aziendali, e al tempo stesso si è interessato alle condizioni di vita lavorativa delle persone alle quali si rivolgevano quelle attività. Sottolinea poi che nell'analisi dell'organizzazione del lavoro, l'evidenza data alle costrizioni e alle sofferenze indotte dalle esigenze di razionalizzare i metodi e minimizzare i tempi di produzione, ha contribuito – in accordo con l'evoluzione tecnologica dei prodotti e dei processi – a modificare i principi e i metodi organizzativi, quindi a trasformare le condizioni di lavoro e a sviluppare capacità e competenze delle persone.

### 3. Criticità della visione riduttiva della complessità della vita organizzativa

Nell'ambito del progetto IRCRES-CNR, da una analisi delle criticità sugli approcci correntemente utilizzati per lo sviluppo organizzativo è emerso che gli interventi comunemente utilizzati portano frequentemente a risultati poco soddisfacenti o si bloccano. Elemento chiave è la mancanza di motivazione delle persone.

Tra le varie cause, commenta Novara,

si è visto che le rassegne sugli esiti dei programmi di Business Process Reengineering, Lean Organization, Total Quality Management, Empowerment e altre forme di intervento nelle organizzazioni sono scoraggianti: le rassegne internazionali concordano nel rilevare che in tre quarti dei casi i programmi si arenano presto o non approdano agli esiti sperati. (E fusioni, acquisizioni, iniziative di esternalizzazione risultano assai spesso molto problematiche o deludenti). Si ritiene di potersi aggiornare o uscire dalle difficoltà *sposando* con leggerezza teorie e politiche nuove (anche se da anni gli interventi di Action Science segnalano le

contraddizioni tra *espoused theories* sterilizzate e *theories-in-use* perseveranti). O peggio, si cambia di abito, di etichetta seguendo, come constata lo psicoanalista Christophe Dejours, *le ondate di forme di organizzazione del lavoro, di management, di gestione che si succedono a ritmo crescente. La spiegazione dei vantaggi e la giustificazione del mutamento introdotto sono, a tutti i livelli dell'organizzazione, ardue. Molto spesso queste riforme sono ispirate da consiglieri, studi di consulenza o anche studiosi e docenti universitari*. Dejours osserva come costoro avallino un'opera di 'formattazione pragmatica' di cui si incaricano servizi interni alle organizzazioni e che approda per lo più a una semplificazione ingannevole (Novara in Rizziato 2010).

Come sintesi e ulteriori approfondimenti del progetto CNR è emerso che tra le cause prevalenti delle criticità riscontrate, si possono identificare:

- una visione razionalistica e riduttiva dell'individuo e della organizzazione;
- tipologie di interventi che hanno agito separatamente sui processi o sulle relazioni, considerando di fatto individuo e organizzazione come due realtà indipendenti.

L'individuo è visto come *homo oeconomicus*, meccanismo elementare attivato dall'impulso al tornaconto economico personale, un essere 'razionale' nel senso che persegue come obiettivo la massimizzazione del suo proprio benessere con il minimo sforzo. L'organizzazione viene considerata come 'struttura' atta a produrre profitto. Il pensiero imperante è di tipo positivista.

Come evidenziato da Novara,

la letteratura di settore, ispirata al pensiero positivista, ha proposto per lungo tempo l'organizzazione come un contesto indipendente dall'attore umano, considerando le due realtà come definite in sé. Malgrado gli studi di psicologia sociale abbiano dimostrato che le relazioni tra la persona e il suo contesto sia di mutua creazione, sulla scia degli studi e applicazioni consonanti, quali quelli dello Stanford Research Institute in California, documentati nel rapporto *Changing Image of Man*, i molti lavori del Mental Research Institute di Paolo Alto e del Tavistock di Londra, quelli del CNRS francese e le ricerche multinazionali dell'Europea Foundation for the Improvement of Working Life (Novara, in Rizziato 2010).

Di conseguenza 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 e le sue interazioni con i processi stessi.

Gli approcci diffusamente utilizzati dalla consulenza propongono prevalentemente soluzioni 'razionali' che il cliente dovrebbe accogliere e introdurre, il più delle volte dovendo riscontrarne l'inapplicabilità in quanto astratte dalla realtà concreta della vita organizzativa e dalla sua storia.

Difficilmente riscontrabile per lo sviluppo delle organizzazioni è anche l'utilità di molti interventi rivolti solamente alle persone senza considerare i processi nei quali esse sono inserite. Corsi e seminari di formazione, che hanno l'obiettivo di sostenere le strategie di sviluppo organizzativo, si svolgono fuori dal luogo di lavoro e l'intervento non ha seguito e verifica nelle situazioni reali,



in cui è improbabile che qualcosa cambi, in quanto non si accompagna il passaggio fondamentale dalla teoria alla realtà concreta del lavoro.

Con questi presupposti razionalistico-riduttivi anche i tentativi di intervenire sulla motivazione lavorando sulle relazioni, senza considerare i processi organizzativi nei quali queste relazioni prendono forma, sono risultati inefficaci, riproponendo su altri piani le criticità di partenza.

Dalla ricerca Ircres-CNR è emerso infatti che le variabili chiave della motivazione lavorativa sono fondamentalmente due:

- percepire concretamente l'utilità sociale del proprio lavoro, quale prodotto/servizio offerto alla società;
- poter essere attivi nel migliorare il proprio processo lavorativo in connessione con la finalità sociale della organizzazione, orientata ad un cliente/beneficiario<sup>5</sup>.

Ci si è quindi concentrati sulle connessioni sistemiche che questi due elementi implicano.

Possiamo osservare come essi siano riferibili ai livelli più alti della famosa scala dei bisogni di Maslow, psicologo sociale, che parla del bisogno di autorealizzazione, possibile solo, come evidenziato da Francesco Novara, quando la persona è soggetto attivo e creativo in una organizzazione di cui percepisce il senso (Novara, in Rizziato 2010). Aspetto molto rilevante della sua attività quale responsabile del centro di psicologia in Olivetti è stato lo sviluppo di una psicologia del lavoro che si è concentrata sul doppio binario delle relazioni e dei processi sottostanti elaborando un peculiare percorso di *action research*, fondato sul personalismo comunitario di Mounier e Maritain. L'innovatività del lavoro di Novara è stata riconosciuta dalla Università di Bologna che gli ha conferito nel 1998 la laurea ad honorem in psicologia del lavoro. Nel progetto IRCRES-CNR questo tipo di approccio è stato ulteriormente elaborato con i colleghi olandesi, constatate le convergenze e confrontate le prassi.

In uno dei contributi al progetto, Novara evidenzia che

quando si vuole cambiare, per rigenerarsi, occorre quella che Nietzsche chiama *memoria critica*. In assenza di realistica retrospettiva c'è una assenza di prospezione e prospettiva. È essenziale fare questo esame di sé stessi: è quello che propongono i colleghi olandesi di NPI con il lavoro biografico e quello sulla domanda, andare alla origine dei propri problemi anche se può risultare penoso. Questo è il lavoro socioanalitico sull'organizzazione, nel quale il vissuto soggettivo si confronta con i fatti, oggettivamente documentati, della propria storia (Novara, in Rizziato 2010).

Evidenzia inoltre Novara che, anche quando le scienze sociali hanno inteso l'organizzazione come *sistema*, nel tentativo di superare la visione strutturata

<sup>5</sup> Nel testo si parlerà di cliente intendendo in modo più ampio il concetto di il beneficiario di una attività organizzativa, quindi a valenza non solo per le aziende ma anche per i contesti pubblici, no profit e terzo settore

verticalmente, a lungo è prevalsa la concezione dell'azienda come sistema *chiuso*, che, pur cogliendo l'elemento della complessità, analizzava i problemi nell'ambito delle relazioni strutturali interne, omettendo di considerarli in rapporto all'ambiente esterno (Katz, Kahn 1966; Novara, Sarchielli 1996). In quanto sistemi aperti, gli organismi viventi, biologici o sociali sono invece in continuo scambio con l'ambiente pur avendo una propria identità che li caratterizza (Boulding 1956; Lievegoed 1973; Von Bertalanffy 1968).

#### 4. Nuovi fondamenti per una metodologia che generi sviluppo sistemico ed evolutivo nella complessità organizzativa

Per superare le criticità evidenziate, servono quindi nuove visioni, una nuova immagine dell'organizzazione e delle persone che ne fanno parte; appare necessario esplorare come rendere reciprocamente virtuose le loro connessioni. La metodologia elaborata nel progetto Ircres-CNR (LOOI: *Metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate*) si fonda su una visione sistemica ed evolutiva della persona, della organizzazione e della generatività delle loro connessioni sinergiche, con dei fondamenti transdisciplinari.

##### 4.1. Una visione sistemico-evolutiva della persona

Interrogandosi sulla natura dell'umano, Morin (in Ceruti 2017) osserva che la natura della nostra identità non è oggetto di insegnamento nelle nostre scuole e dunque non è riconosciuta dalle nostre menti, evidenziando che tutti gli elementi utili per riconoscerla sono dispersi in innumerevoli scienze e anche nella letteratura, che nei suoi capolavori rivela le complessità umane (Ceruti 2017).

Già negli anni Ottanta del Novecento, il famoso lavoro di ricerca pubblicato dallo Stanford Research Institute, *Changing image of the man*, evidenzia la necessità e l'urgenza di chiarire su quale immagine antropologica si intenda impostare il futuro, evidenziando come essa nelle epoche abbia determinato l'assetto sociale, economico e giuridico. Nel lavoro, frutto di un numeroso gruppo multidisciplinare di ricercatori, si propone di superare la visione dell'*homo oeconomicus* in favore di una immagine di persona quale *sistema multidimensionale*, orientato da una etica ecologica dello sviluppo personale e sociale. Il concetto di etica si riferisce a uno sviluppo della identità personale che si pone in armonia con il contesto sociale (Cambell, Elgin et al. 1982).

Come accennato in precedenza, nella Olivetti di Adriano, l'immagine dell'essere umano è stata consonante alla proposta di quello studio, prendendo ispirazione dal personalismo comunitario di Maritain e Mounier<sup>6</sup> per cui la *persona* si caratterizza per la presenza dello spirito e non si esaurisce nel soggetto individuale, ma tende a una trascendenza che le permette di non ridursi al contesto e

<sup>6</sup> Poi ripreso nel lungo lavoro di Francesco Novara presso il centro di psicologia Olivetti, si veda Novara 1998 e Novara 2008.

situazione in cui si trova. Il mondo e tutte le cose acquistano senso e valore proprio in virtù di questo *tendere*, senza il quale non vi sarebbero né senso, né valore.

Una visione vicina a quella degli psicologi umanisti americani, che in Maslow (1955) vedono uno dei più significativi esponenti. Per Maslow, l'individuo sano, quindi, è colui che diventa ciò che è, non un semplice 'adattato'. Egli riconosce in quella che definisce «terza forza» un quid specifico di ogni individuo che determina in modo peculiare come reagirà agli aspetti ereditari e a quelli ambientali, una sorta di coscienza superiore, così come proposto anche da Assaggioli con la sua psicosintesi (Assaggioli 1977), da Jung (2013) nel tendere dell'io al riconoscimento del sé, in quello che definisce "processo di individuazione" e da Lievegoed (1973) che propone una visione matura di personalismo ispirandosi a Steiner. Da ultimo abbiamo il recente lavoro di Federico Faggin, fisico quantistico, che afferma l'esistenza della coscienza, come realtà superiore dell'uomo, connessa al corpo, ma appartenente ad una realtà che lo trascende: il corpo è la manifestazione nel mondo della fisica classica della coscienza, definita come realtà quantistica (Faggin 2019; 2022).

La visione dell'essere umano alla base della metodologia LOOI si rifà a queste posizioni, considerando l'individuo e i suoi costrutti nel più ampio contesto dei sistemi sociali, e ai lavori di Maturana e Varela, Baetson, e a quello di von Forster, già citati, per i quali ciò che si conosce è inestricabilmente connesso al soggetto conoscente.

L'osservatore, lungi dall'essere passivo e neutrale, configura la conoscenza come una forma attiva di costruzione a partire dalla propria conformazione e dai propri costrutti mentali, frutto delle personali esperienze (Kelly 1991).

A tal proposito, Goethe evidenziava che quello che possiamo considerare 'oggettivo' non è la conoscenza in sé, ma il collegamento che ognuno mette in atto tra percezione e concetto (Zajonc 1999; Zajonc, Seamon 1988). È importante quindi indagare a quali concetti colleghiamo la nostra percezione, ma anche come i nostri concetti orientano la percezione stessa. Ciò vale in particolare nelle situazioni di cambiamento. Elemento fondamentale è la motivazione, l'intenzione di cambiare, che si rende possibile quando la persona è chiamata a contribuire allo sviluppo di una organizzazione. L'intenzione è una forza che si può porre 'sopra' i costrutti stessi permettendo di 'vederli' ed è legata alla dimensione della ricerca dell'identità oltre che della libera creatività.

Si attivano così nell'individualità connessioni verso l'autorealizzazione.

Senza voler entrare nell'articolato dibattito esistente sulla definizione del sé, della psiche, dell'io e della coscienza, che attraversa le varie discipline, si evidenzia che alla base della metodologia LOOI è stato scelto l'approccio personalista, considerando la persona, con i propri costrutti mentali e le proprie epistemologie implicite, quale 'sistema' che legge e si contestualizza nel sistema organizzativo e tende alla realizzazione di sé, attivando quell'elemento di coscienza superiore riconosciuta dagli autori citati e sempre più evidenziata dalle neuroscienze.

L'aspetto sistemico nella concezione della persona si riferisce ai tre modi in cui ci connettiamo alla realtà: cognitivo (il pensare), emotivo (il sentire) e volitivo (le azioni).

- Pensare: le idee/concetti che ci siamo fatti su una situazione in base a precedenti esperienze e nuove idee/concetti che possiamo generare immaginando nuovi scenari e a seguito di nuove esperienze.
- Sentire: le emozioni e sentimenti che la percezione di un certo contesto o le nostre stesse idee e sensazioni ci stimolano, o ci hanno stimolato in passato.
- Volere: le azioni che mettiamo in atto spinti da una idea, una emozione o da un bisogno.

Questi tre livelli si rapportano con la nostra necessità di autorealizzazione, e ne sono orientati. Essi si connettono verso la definizione del nostro nucleo identitario che si vuole esprimere, quello che Platone chiamava Daimon, un nucleo che permette di attribuire senso alle cose e scegliere nuovi percorsi verso la definizione della propria individualità, intesa come livello di coscienza superiore a cui l'essere umano può tendere, a differenza degli animali. La abbiamo denominata Io, essa attiene in realtà a una ricerca, appare a volte in mezzo al mutare delle esperienze di dolore e di piacere, come qualcosa che permane. L'Io rappresenta una forza che solo il genere umano possiede, che gli permette di superare i confini del tempo, attivando un pensiero che rifletta sul passato e immagini il futuro, così cercando di essere attore di nuove creazioni e quindi anche della propria biografia. Si può dire che l'Io si rintraccia in un 'leitmotiv biografico' al quale si rapporta e vuole portare a compimento quale autorealizzazione.

Le connessioni tra le parti costitutive della persona, fisica, psichica (intesa nei tre livelli del pensare sentire e volere) e la parte dell'Io hanno delle dinamiche che dipendono dalle fasi della vita (Rizziato 2020).

È da osservare che non sempre siamo consapevoli dei modelli mentali (idee, giudizi, principi) che ispirano i comportamenti che ci guidano e delle emozioni e sentimenti che la percezione di un contesto ci stimola e spesso nemmeno di come le due cose siano connesse. Ne deriva che molte volte le azioni sono esterne alla nostra sfera di consapevolezza. Possiamo dire che spesso ci muoviamo in modo per lo più inconsapevole e reattivo, con una modalità spontaneistica.

È possibile, però, attivare nella persona una specifica intenzione di osservazione di queste dinamiche, risvegliando la percezione della propria identità che vuole esprimersi e sviluppando uno spazio di consapevolezza per trasformarle, prendendone coscienza.

Il sistema di neuroni specchio degli umani risponde in modo diverso a seconda, ad esempio, che si afferra una tazza per bere o per spostarla da una posizione ad un'altra. È sensibile alle diverse intenzioni di chi sta compiendo un'azione. Questi neuroni costituiscono una classe che si attiva involontariamente sia quando un individuo esegue un'azione finalizzata, sia quando lo stesso individuo osserva la medesima azione finalizzata compiuta da un altro soggetto qualunque (Rizzolatti, Sinigaglia 2006).

L'intenzione organizza in maniera sincronistica una serie di attività notevolmente variabili, a prima vista caotiche e non legate fra loro, dando vita a un sistema dinamico ben ordinato e capace di congegnarsi da solo. In altre parole, l'intenzione è alla base dell'attività creativa. Già Merleau-Ponty (1965), filoso-

fo, definiva la persona come «un tessuto di intenzioni» argomentando che, se cessa di definirsi con l'atto di significare, essa ricade nella condizione di «cosa», la cosa essendo appunto ciò che non conosce, ciò che riposa in una assoluta ignoranza di sé e del mondo.

Le intenzioni hanno sempre delle finalità, le quali permettono di dare loro senso, contenuto, direzione concreta manifestandosi in azioni. È importante quindi chiederci quali finalità muovono le nostre intenzioni, ossia, quale è la direzione della nostra volontà, che immagine abbiamo del futuro.

Contestualizzando queste considerazioni in ambito organizzativo, si rileva l'importanza di una visione condivisa e positiva dello sviluppo quale finalità a cui tendere, che determinerà la nostra intenzione all'azione, nel bene o nel male. Emerge una nuova responsabilità, quella delle intenzioni delle nostre azioni, che dovrebbero essere legate alla dimensione del senso e della costruzione del benessere socio-organizzativo. La costruzione della comunità olivettiana fu possibile grazie alla chiara finalità e all'ampia condivisione: si producevano prodotti di alta tecnologia utili alla società e lo si faceva facendo crescere le persone, sia tecnicamente che culturalmente.

Con la metodologia LOOI si lavora alla presa di consapevolezza delle «intenzioni inconsapevoli» che abbiamo definito come *principi ispiratori nascosti* (o «guide nascoste») partendo dalla riflessione sulle criticità ricorrenti, per riformularle in modo autodeterminato. Le criticità andranno lette dalla prospettiva del cliente/beneficiario, che rappresenta l'identità organizzativa. Questa prospettiva conferisce responsabilità morale non soltanto alle nostre azioni, ma anche alle nostre intenzioni. Possiamo produrre effetti positivi nel nostro ambiente sintonizzando le nostre intenzioni verso la coerenza e negativi sintonizzandole verso la frammentazione, separazione, incompatibilità e caos. La possibilità di percezione delle intenzioni nostre e degli altri ci offre la possibilità di osservarci come agenti intenzionali, verso una prospettiva di autorealizzazione che si compie dando vita ad una sorta di infrastruttura psicologica di intenzionalità condivisa, base della vita sociale e cooperativa (Tomasello 2005).

#### 4.2. Una visione sistemico-evolutiva dell'organizzazione

Nel progetto IRCRES-CNR abbiamo considerato le organizzazioni come sistemi sia chiusi, con peculiari dinamiche interne, sia aperti, ossia riconoscibili come soggetti sociali in base alle loro finalità esterne, una 'persona' di persone, la cui identità sana è data dalla sua utilità sociale (tramite prodotti e/o servizi), alla quale gli individui si possono connettere per generare la propria identità sociale personale.

Ciò ispirandoci alla visione di Morin, sperimentata in Olivetti, descritta nel par.1. Il senso dell'agire di una organizzazione 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 sua identità è data dal compito per cui è costruita (di impresa, ospedale, scuola, ente pubblico...), che la rende responsabile degli adempimenti attesi, li riconosce e ricompensa.

Così come per le persone, lo sviluppo si snoda in fasi biografiche. Ispirandoci agli studi di Lievegoed e a seguito delle sperimentazioni effettuate, abbiamo definito le caratteristiche di tre fasi tipiche di sviluppo delle organizzazioni:

- la fase pionieristica;
- la fase della differenziazione;
- la fase di integrazione.

La metodologia LOOI si caratterizza per tendere verso quest'ultima fase.

Le fasi vanno lette in relazione al cambiamento delle interazioni delle persone nell'organizzazione in connessione all'elemento esterno, il cliente (da intendere genericamente come beneficiario), che delinea l'orizzonte di senso e di significato del loro interagire organizzativo. L'esperienza che il cliente fa quando entra in rapporto con l'organizzazione chiede una attenzione continua per essere migliorata e ne rappresenta l'identità: il rapporto proattivo con essa contribuisce alla generazione della identità sociale delle persone attive nei processi organizzativi e permette lo sviluppo della loro coscienza come attori sociali.

Vediamo le tre fasi dal punto di vista di come cambiano le responsabilità, come cambia il rapporto con il cliente e come cambiano i rapporti interni, quindi la cultura organizzativa.

Le fasi presentate non vanno intese in modo schematico; servono come punto di osservazione per orientare lo sviluppo nelle situazioni di criticità ricorrenti che richiedono un cambiamento di ampio raggio nell'organizzazione rinnovandone la cultura e i relativi principi ispiratori. Ogni fase rappresenta uno stile di lavoro diverso. La struttura che l'organizzazione decide di darsi influenza la costruzione dei processi e dei comportamenti che la animano. Osservare l'organizzazione nella prospettiva delle fasi di sviluppo permette uno sguardo sistemico ed evolutivo consentendo, come sostiene Novara (Novara, in Rizziato 2010) di "vedere il corpo organizzativo come una realtà unitaria, superando il tradizionale dissezionamento in un set astratto di variabili dipendenti e indipendenti isolate dal loro contesto. Ciò permette di rispettare realisticamente l'*unicità* di ogni organizzazione, la cui peculiarità storica e identità attuale sono irriducibili".

#### 4.2.1. La fase pionieristica

Si tratta della fase iniziale, nella quale l'imprenditore<sup>7</sup> afferra la possibilità di risolvere problemi pratici e propone le sue soluzioni ai clienti, con l'aiuto di alcuni collaboratori, creando un flusso economico. In tale fase tutto è concentrato su di lui; i processi fluiscono velocemente e la comunicazione è diretta; tutti sanno tutto. Si ha una forma piramidale delle decisioni e delle responsabilità non molto differenziate, con una direzione autoritaria, stile di leadership verticale, fortemente incentrato sulla figura del pioniere-fondatore. Internamente c'è scarsa formalizzazione delle funzioni; gli incarichi non sono mai suddivisi in maniera ufficiale. In

<sup>7</sup> Con le dovute specifiche, ciò vale anche per enti pubblici e no profit.

questo contesto, la comunicazione interna è informale e molto diretta fra le persone; lo stile lavorativo è incentrato sull'improvvisazione e questo determina per l'impresa una grande capacità di adattamento alle variazioni del contesto esterno. Le persone possono essere polivalenti e impiegate su più attività; il fattore lavoro è inteso come grande famiglia; c'è disponibilità al servizio da parte delle persone, forte motivazione e ognuno fa propri gli obiettivi dell'azienda, che sono semplici e chiari. La coscienza dei lavoratori è gregaria rispetto alle scelte del pioniere. Nel mercato l'azienda pionieristica mostra un forte legame con il cliente, gestito tramite contatti personali del proprietario, il quale però il più delle volte non consente che si sviluppi un management interno qualificato. Ciò determina che al crescere delle attività di lavoro si riscontrano spesso disfunzionalità di difficile gestione.

#### 4.2.2. La fase della differenziazione

Quando cresce il volume d'affari, l'organizzazione pionieristica non può più lavorare in modo 'istintivo' e si iniziano a creare delle forme tipiche dell'organizzazione piramidale-gerarchica: ci si specializza per funzioni, articolando la struttura organizzativa in uffici, dipartimenti, livelli gerarchici di vario tipo. Nasce la *line* ed entrano figure di carattere manageriale. Si riesce così a realizzare un salto produttivo grazie a una maggior efficienza. La gestione 'scientifica' dell'organizzazione porta ordine e chiarezza nella situazione pionieristica ormai caotica e ingestibile.

In tale fase spesso i rapporti individuali, prima fluidi e vitali, si perdono però nell'anonimato delle funzioni; la direzione si allontana dal processo del cliente e si creano una serie di patologie organizzative, dovute alla difficoltà di percepire l'organizzazione come un'unica realtà, orientata al soddisfacimento di un bisogno esterno. Sempre più spesso la direzione perde la connessione chiave con il cliente e propone soluzioni organizzative in maniera astratta. L'identificazione nei valori dell'organizzazione si allenta e si riscontra spesso disinteresse e demotivazione, problemi di comunicazione, irrigidimento e perdita di controllo dei processi. Essi sono caratterizzati da più passaggi formali connessi all'esistenza di una maggiore articolazione verticale, cosa che determina spesso criticità e colli di bottiglia decisionali. Questo implica che spesso il lavoro, al di là degli accordi presi e delle procedure scritte, nelle prassi quotidiane prenda forme diverse cercando di affrontare i problemi che emergono ed accade che la struttura organizzativa dichiarata, non rappresenti pienamente la vita reale. La coscienza dei lavoratori assume una autonomia, ma all'interno di singole funzioni.

I fenomeni di crisi rendono necessaria una ristrutturazione e indicano l'inizio di un nuovo stadio di sviluppo. Il limite della seconda fase è che viene trascurato il sottosistema sociale dell'impresa, mentre si sviluppano bene quello economico e tecnico. Le persone iniziano a impiegare le proprie forze creative fuori dal lavoro ed emerge la necessità di un altro cambio di fase.

#### 4.2.3. La fase della integrazione

Necessita ora reintegrare il sistema sociale in quello tecnico ed economico. Il passaggio dalla fase di differenziazione alla fase di integrazione può avvenire solo attraverso un ripensamento complessivo dell'organizzazione e del senso delle interazioni.

Da organizzazione basata sulla specializzazione delle competenze e delle funzioni, focalizzata sulla ottimizzazione dei suoi processi interni, a organizzazione focalizzata sulle esigenze del cliente, in cui le persone e non le strutture diventano centrali per ripensare i processi.

La domanda che dovrà muovere il cambiamento riguarda le criticità vissute dal cliente. Sarà necessario promuovere una visione trasversale alle funzioni, a partire dal vertice, coinvolgendo i vari livelli organizzativi. Questo può essere effettuato attraverso un'attivazione dello spirito imprenditoriale individuale, al servizio dell'organizzazione, generando una "organizzazione integrata", che connota la terza fase. In essa ogni lavoratore dovrà essere messo in grado di operare individualmente in maniera intelligente, al fine di definire e raggiungere obiettivi comuni; si dovrà lavorare su nuove forme di connessione sistemica.

L'organizzazione integrata affianca una dimensione verticale, caratterizzata dalla definizione di obiettivi e finalità della proprietà (o delle figure istituzionali nel caso di un ente pubblico) e conseguente definizione di macro-risultati, a una dimensione orizzontale, caratterizzata dalla attivazione del personale nella osservazione delle criticità del processo identitario (quello del cliente/beneficiario) in relazione ai processi vigenti, avviando iniziative di sviluppo. Si tratterà di vedere i processi interni in modo interconnesso con l'esterno: clienti, fornitori, territorio.



Figura 33 – Le 3 fasi di sviluppo di una organizzazione.

Il profilo della terza fase dipende dalla grandezza e dalle caratteristiche dell'organizzazione; quello proposto non è un modello rigido, ma una immagine di riferimento per orientare il futuro<sup>8</sup>. L'asse verticale e quello orizzontale non sono indipendenti; si definiscono in processi di interazione che vedono al centro una comunità orizzontale di leader, la quale lavorerà in modo generativo di nuovi processi e competenze di tipo sistemico ed evolutivo.

Passare dalla seconda alla terza fase non è una questione semplice: significa trasformare comportamenti, prassi e stili di lavoro, visioni, percezioni del conte-

<sup>8</sup> La terza fase è stata realizzata in piccole aziende familiari, medie aziende, multinazionali, enti pubblici di varie dimensioni, dai comuni alle province, agli enti ministeriali, nonché alle organizzazioni no profit di varie tipologie e dimensioni. Si veda Rizziato 2020.



sto e di sé come co-creatori del contesto. Su questo punto si è concentrato molto del lavoro di ricerca e sperimentazione.

Si può quindi dire che l'identità organizzativa ha come elemento fondante la sua missione sociale attraverso i prodotti e/o servizi che offre e che questa identità vive nel senso che attribuiscono le persone al loro lavoro e ai clienti che ricevono questo lavoro.

4.3. Generare in modo sinergico nuovi processi e competenze per lo sviluppo sistemico ed evolutivo delle organizzazioni e delle persone: elementi chiave della metodologia LOOI per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate

Generare il cambiamento significa ridefinire gli elementi identitari della organizzazione, in termini di processo del cliente/i in modo che siano vissuti consapevolmente dalla comunità lavorativa, resa proattiva nello sviluppo, che diventa al contempo organizzativo e personale. In tal senso sistemico ed evolutivo, sia della propria identità, che di quella della organizzazione.

Il punto di partenza proposto dalla metodologia LOOI è iniziare a osservare le disconnessioni che creano problemi all'esperienza che il cliente vive in relazione alla organizzazione e imparare a leggerle non in un'ottica di problema da risolvere ma in termini di domanda di sviluppo e *problem setting*.

Formulare la giusta domanda di sviluppo porta a lavorare su un meta-livello, uscendo dalle dinamiche soggettive di giudizio sulle criticità osservate, spesso limitanti. È la via per aprire a un percorso partecipato, dinamico e generativo di processi che porteranno a superare le criticità emerse e a sviluppare le persone che hanno lavorato in tal senso.

Per lavorare sugli elementi evidenziati, la metodologia LOOI propone due passaggi chiave:

1. *Definire l'ambito delle connessioni sistemiche*: per evitare l'autoreferenzialità e il riduttivismo rispetto alle criticità ricorrenti, verrà creato un adeguato *spazio orizzontale*, trasversale alle funzioni e alle gerarchie, nel quale si esploreranno le esigenze di cambiamento con i soggetti toccati dalle criticità, per definire adeguati processi di rinnovamento. Si tratta di quella che abbiamo definito «infrastruttura di sviluppo», costituita da una prima comunità a livello dirigenziale, trasversale alle funzioni e da una seconda, composta da figure scelte (gli sviluppatori), trasversalmente ai settori e ai livelli gerarchici, che coinvolgeranno man mano la comunità lavorativa. Le due comunità lavoreranno insieme su temi del cambiamento in una dimensione nuova di responsabilità, esercitando una leadership sistemica ed evolutiva che abbiamo definito "leadership orizzontale", per avviare processi in cui il cliente sia elemento ordinatore delle attività.
2. *Realizzare un percorso generativo dello sviluppo*: per favorire una trasformazione sistemica ed evolutiva, l'infrastruttura di sviluppo verrà accompagnata in un percorso esplorativo e sperimentale prima di portare a regime il cambiamento (TRASE – Training Sistemico Evolutivo) in cui si genereranno nuovi processi e nuove competenze alla base della leadership orizzontale, fondamentale per arrivare a una organizzazione integrata. Il percorso si svolgerà in due macro fasi:

- la *macro fase esplorativa*, in cui si condivideranno le criticità chiave su cui intervenire e si sperimenteranno nuove modalità;
- la *macro fase di rinnovamento* in cui si porterà a regime il cambiamento.

Al termine del percorso proposto dalla metodologia si saranno generati nuovi processi e un nuovo quadro di competenze adatte a muoversi in ambienti complessi: sono state definite «competenze per lo sviluppo sistemico evolutivo» alla base della leadership orizzontale. Essa ha una valenza trasformativa su due livelli, totalmente interconnessi:

- *organizzativa*, in quanto consente di connettere le necessità dei clienti con un rinnovamento e riconnessione sistemica dei processi di lavoro, contribuendo a sviluppare l'identità organizzativa con la comunità lavorativa.
- *personale*, in quanto permette di essere attivi nel superare le criticità legate allo spontaneismo comportamentale, grazie alla trasformazione delle proprie aree di sviluppo ed epistemologie implicite nelle difficoltà vissute nei processi lavorativi, muovendosi verso una personale autorealizzazione;

L'approccio elaborato permette di generare il cambiamento sia dei processi che dei comportamenti superando la cultura del *planned change*.

Poiché i nostri modelli mentali derivano dalle nostre esperienze, per crearne di nuovi dobbiamo sperimentarci in nuove realtà. La metodologia LOOI, con il percorso TRASE lavora in questa direzione: elemento determinante sarà la definizione di un «prossimo passo» per entrare in una esperienza nuova, che possa mettere in movimento il nostro mondo interiore e rinnovarlo, in un percorso di conoscenza e definizione di sé, della organizzazione e di sé come co-creatori della organizzazione.

A tal fine, la metodologia propone un apprendimento di tipo trasformativo, che si snoda in una alternanza tra riflessione, prospezione e azione. Nella prospezione si cerca di prefigurare l'azione con principi diversi da quelli che hanno generato le criticità che si vogliono superare. L'apprendimento trasformativo elaborato nel progetto si caratterizza nel promuovere le connessioni sistemiche tra lo sviluppo personale e quello dei processi organizzativi.

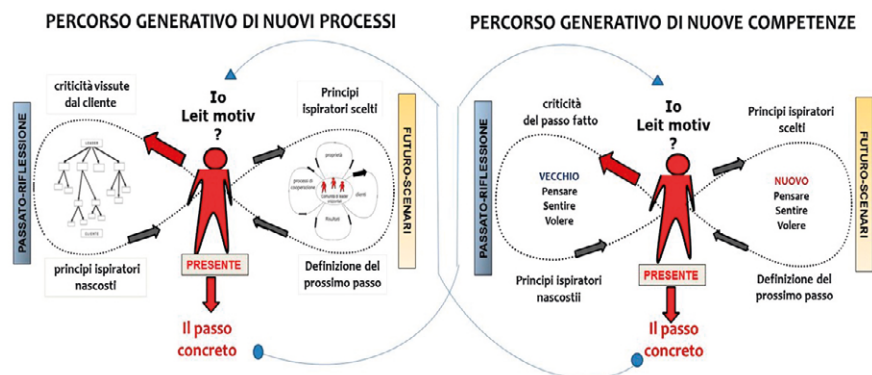


Figura 34 – Il processo di apprendimento trasformativo per lo sviluppo sistemico evolutivo.

Esso sarà facilitato da alcune specifiche tipologie di esercizi proposti nel testo che descrive la metodologia e sono frutto di molti anni di sperimentazione (Rizziato 2020).

Nella metodologia LOOI l'apprendimento si basa sulla presa di consapevolezza delle connessioni sistemico evolutive tra:

- i principi ispiratori delle criticità e i nuovi processi organizzativi, considerando le ricadute sul cliente;
- i i principi ispiratori delle nostre azioni e i loro effetti concreti, considerando come osserviamo e percepiamo la realtà, come la rappresentiamo con il nostro linguaggio, come costruiamo le nostre opinioni e giudizi, come attribuiamo senso alle cose e definiamo le nostre azioni.

Spesso si avviano percorsi di cambiamento senza osservare il livello dei principi ispiratori che hanno portato alle criticità da cambiare. Capita anche che si enuncino nuovi principi ispiratori per un cambio di cultura, ma poi non si lavori concretamente alla loro realizzazione nella pratica dei comportamenti lavorativi. Questo è un aspetto chiave in cui si può osservare come le persone siano l'elemento di sintesi della complessità: chi lavora per lo sviluppo deve diventare consapevole di come nei processi e nei comportamenti vivano principi da trasformare attivando sé stessi e i colleghi nel generare una nuova cultura vissuta nella pratica.

È da evidenziare che la leadership orizzontale non si caratterizza quindi nella guida di persone, ma di sé stessi e di processi, nei quali gli individui coinvolti possano attivarsi responsabilmente verso un fine comune.

Le competenze che ne sono alla base e che vengono generate con la metodologia LOOI abilitano a un pensare, percepire e agire sistemico-evolutivi, permettendo forme di creatività sociale<sup>9</sup>.

Fondamentale sarà la direzione, il senso del cambiamento. Preoccuparsi solo del raggiungimento di obiettivi immediati non crea alcuna partecipazione, motivazione e moralità.

Le aziende che, invece di determinare valore aggiunto per il cliente/beneficiario e fare del miglioramento del prodotto/servizio un punto di orientamento, sono interessate al profitto a breve termine, per interessi finanziari/speculativi, usano le persone togliendo senso e prospettiva al loro lavoro e possibilità di sviluppo, creando relazioni patologiche in ambito organizzativo. Si distrugge così, di fatto, la sostanza dell'organizzazione per interessi che non ricadono su di essa. Senza una direzione sensata è impossibile muovere in senso evolutivo e sostenibile la complessità organizzativa.

I sistemi organizzativi creati dall'essere umano hanno bisogno di moralità. Nei sistemi naturali possiamo osservare una moralità implicita, un "senso in sé". Nei sistemi sociali creati da noi, questa moralità dobbiamo generarla insieme:

<sup>9</sup> Per il quadro delle competenze e meta-competenze della leadership orizzontale si veda Rizziato 2020.

fornitori, clienti, colleghi, direttori, siamo tutti coinvolti in interazioni alle quali dobbiamo dare un senso comune.

## 5. Sintesi del contributo di Francesco Novara al progetto CNR e conclusioni

Di seguito vengono riportati due contributi di Francesco Novara al progetto CNR. Il primo è una sua sintesi sull'approccio al cambiamento utilizzato in Olivetti, il secondo è una sua narrazione della Olivetti di Adriano, con lo sguardo del centro di psicologia da lui diretto (Novara in Rizziato 2010).

### *Riflessione metodologica sulla esperienza nella Olivetti di Adriano (Francesco Novara)*

La prassi sviluppata da Adriano Olivetti testimonia che lo sviluppo si può realizzare non asservendo l'uomo all'economia, ma ponendo il profitto alla base dello sviluppo della qualità della vita.

Il progetto CNR ha inteso prendere in considerazione i principi ispirativi, orientativi e metodologici di tale esperienza e riproporli per un'attuazione adeguata alle esigenze della vita presente delle organizzazioni.

Si riportano di seguito gli elementi principali.

#### a. Finalità e obiettivi dell'impresa:

- fabbricazione di prodotti di impiego realmente utile in vasti ambiti di applicazione, in un orizzonte internazionale; ambizione all'eccellenza; investimento dei profitti nella ricerca e nell'innovazione, nel perfezionamento del presente e nella generazione del futuro; remunerazione di alto livello (in forma diretta e indiretta) del personale, sviluppo professionale di questo;
- radicamento nel territorio: ubicazione e dimensione degli impianti produttivi, prevenzione dell'immigrazione disordinata e prevenzione dell'inurbamento della forza lavoro (prestati per la casa, trasporti aziendali), estensione dei servizi sociali aziendali ai comuni limitrofi più bisognosi;
- cultura multinazionale, sviluppo delle competenze locali negli stabilimenti e nelle filiali delle consociate estere.

#### b. Principi e metodi di conoscenza delle situazioni e dei problemi organizzativi:

- integrazione delle diverse culture professionali e posizioni aziendali (tecnici di varia formazione e funzione, amministrativi, giuristi, addetti alla finanza, commerciali...) nell'identificazione e considerazione dei problemi (processi lavorativi, rapporti tra funzioni e tra ruoli, allocazioni decisionali, modalità operative, sistemi di comunicazione, atteggiamenti e comportamenti della forza lavoro);
- accertamento dei fatti (approccio quantitativo, analitico, formale): metodi obiettivi di rilevazione del presente (osservazioni dirette, registrazioni campionarie dello svolgimento dei processi e dei comportamenti, studi ergonomici, controllo di dati e risultati) e di analisi storica (dati e fatti pregressi

rilevanti, fattori di continuità e di cambiamento, origine e decorso dei problemi, condizioni e ragioni fattuali dei successi e degli insuccessi);

- conoscenza delle interpretazioni (approccio qualitativo, fenomenologico, ermeneutico): metodi soggettivi (colloqui individuali, incontri di gruppo, questionari, approfondimento delle ragioni attribuite alle buone e alle cattive performances, delle condizioni che alimentano la motivazione e di quelle che provocano stress e frustrazione).

La coniugazione di queste vie di conoscenza utilizza e integra opportunamente i differenti metodi disciplinari che sono propri delle competenze settoriali dell'organizzazione. Si coglie la dimensione soggettiva, cognitiva ed emotiva, nei significati che assumono, per gli individui e i gruppi, i fatti obiettivamente accertati (non rimuovibili). È da rilevare che agli incontri diagnostici con piccoli gruppi di lavoratori partecipavano alternativamente il caporeparto, il responsabile di metodi e organizzazione, quello della qualità, lo stesso direttore di stabilimento.

c. Progettazione e attuazione del cambiamento:

- costituzione di gruppi di competenze multidisciplinari adeguati per elaborare i risultati degli studi e trarne proposte innovative;
- l'introduzione del nuovo avviene in modo sperimentale nel bacino di un ambiente adatto, prima di estendersi, con appropriati adattamenti, ad altre parti dell'organizzazione;
- i lavoratori hanno il duplice ruolo di parti funzionali e controllabili del sistema e sperimentatori di questo.

L'iter di queste esperienze si avvantaggiava dell'apertura dell'impresa alla conoscenza e al confronto con imprese, università, centri di studio, e della partecipazione a ricerche promosse da istituzioni comunitarie europee.

Queste attività permisero una trasformazione organica delle strutture lavorative, realizzata in forme appropriate ai singoli prodotti (coinvolgendo ogni volta nel progetto e nella realizzazione sperimentale le competenze di «metodi e tempi», produzione, controllo, qualità, logistica, personale, formazione), e sostenuta da un'intensa opera formativa.

Nelle nuove strutture si accorpavano nel responsabile di un'unità lavorativa le responsabilità prima separate tra responsabili di singole funzioni, si arricchiva e si dava compiutezza di senso alle mansioni esecutive, si costituivano gruppi di lavoratori con competenza polivalente e rotazione autogestita sulle fasi di lavorazione.

Con il sindacato, che era stato coinvolto nelle singole esperienze di cambiamento, furono siglati i primi accordi nel Paese per un quadro normativo delle iniziative di trasformazione del lavoro.

L'esperienza Olivetti fu di riferimento per iniziative di "umanizzazione del lavoro" che andavano comparendo nel Paese.

Da ricordare il contributo degli psicologi e dei sociologi, da lui voluta, nello studio dei problemi umani del lavoro e nel proporre e sostenere un nuovo e realistico approccio alla complessità della vita organizzativa.

## d. Sviluppo del personale:

- evitare di riprodurre in aziende la differenziazione per strati sociali riscontrata fuori dalla azienda;
- mettere in valore tutti i talenti e le competenze interne;
- il cambiamento veniva supportato da adeguata formazione di nuove competenze per far crescere il personale interno;
- centralità della persona (in particolare con disabilità) vista non come risorsa ma come individualità da far crescere come responsabilità e libertà.

Adriano Olivetti riteneva che l'impresa doveva considerare che pochi figli di operai si diplomavano e pochi figli di piccola borghesia si laureavano.

Di conseguenza, se l'azienda assumeva tutti o quasi laureati, figli di borghesia medio alta, per la carriera direttiva, e assumeva diplomati per le funzioni di livello intermedio e ragazzi di formazione inferiore per mantenerli nei lavori esecutivi, si riproducevano in essa tre strati sociali di diversa estrazione e mentalità, inibendo la conoscenza e la comprensione reciproca.

Al contrario, per avere una cultura omogenea l'Olivetti intendeva mettere in valore tutti i talenti e le competenze interne: operai diventavano tecnici e capi (tutti i capisquadra e molti capireparto erano di provenienza operaia) e dal livello intermedio si formavano persone per il lavoro direttivo. (Inoltre, come detto, ai laureati in ingresso nell'area della produzione veniva per lo più chiesto di fare un'esperienza iniziale in mansioni operaie). E le operaie potevano diventare impiegate (salvo che per ruoli di particolare specializzazione) previo accertamento delle attitudini e mediante formazione professionale. In modo analogo, dai venditori provenivano i quadri commerciali e da questi i responsabili delle filiali. Lo sviluppo si attuava anche mediante percorsi 'trasversali', da una linea all'altra di attività aziendale.

Un'intensa, articolata e reticolare attività di formazione sosteneva il processo promozionale.

La conversione dalla meccanica all'elettronica (che altrove comportava il licenziamento e la sostituzione della forza lavoro) fu realizzata mediante un enorme impegno formativo a tutti i livelli e in tutti gli ambiti.

Questa politica di sviluppo richiedeva un'attenta conoscenza delle persone: chi assumeva personale non intendeva acquisire un'«anonima capacità di prestazione» (una «risorsa umana» come si dice oggi), ma conoscere la «persona», le sue esperienze e le sue aspirazioni, qualunque fosse la destinazione lavorativa prevista. In particolare nei laureati si intendeva ravvisare un'autonomia di giudizio e un orizzonte d'interessi (l'apertura culturale poteva voler dire attitudine a cogliere la complessità della vita lavorativa) che eludevano il gretto carrierismo e, peggio, il conformismo acritico e opportunistico.

Lungi dal chiedere obbedienza e fedeltà, l'impresa contava sulla responsabilità e sulla libertà (che ne è condizione); si attendeva espressione leale del consenso e del dissenso, dava spazio allo spirito d'iniziativa e di proposta.

In ogni articolazione aziendale il responsabile del Personale era tenuto a conoscere individualmente tutti i dipendenti. La storia lavorativa di ciascuno era

documentata e tenuta in evidenza, per spostamenti congruenti con l'esperienza della persona, interventi formativi, promozioni. Il dipendente trovava sempre aperta la porta del responsabile del Personale per parlare di problemi, interessi e aspirazioni attinenti alla sua situazione lavorativa e alla sua condizione personale. Se in altre aziende il lavoratore si confondeva in una massa indifferenziata, in Olivetti egli era una persona con una vita lavorativa ben individuata.

Ma un'azienda così impegnata a eccellere "non lasciava indietro nessuno": nel 1958 l'ingegner Adriano volle la creazione di un Centro Riqualficazione Operai dedicato alle persone già provate dal lavoro e di difficile collocazione nelle normali attività di lavoro. Esso faceva capo al Centro di Psicologia, che lo seguiva unitamente ai servizi sanitari e alle assistenti sociali e sceglieva le persone cui affidarne la conduzione: un caporeparto affiancato da capisquadra e da analisti del lavoro che adeguavano il posto di lavoro e gli attrezzi alle disabilità individuali. Questi istruivano e seguivano personalmente i progressi dei soggetti sino a ricollocarne la maggior parte nei normali reparti di fabbrica. Il centro ospitava decine di persone (centinaia nel corso degli anni) con handicap fisici o mentali transitori o permanenti (assunti in quota di legge, infortunati, convalescenti da malattie debilitanti), lavoratori ai quali veniva consentito di acquisire un salario e di rimanere nella dignità di un posto di lavoro sino al pensionamento. Anche i loro talenti erano riconosciuti e valorizzati.

*Un'altra idea e prassi di lavoro: l'Olivetti di Adriano (Francesco Novara)*

«Io non ho passato in me. In me non vi è che futuro» dice Adriano Olivetti. Il quale realizza il futuro anche attraverso la continua e avveduta «distruzione creativa» dell'imprenditore schumpeteriano.

Per Adriano «a ogni opportuna dismissione di attività deve corrispondere l'avvio di iniziative di pari valore più adeguate alla situazione e all'avvenire».

La sua azienda rinnova costantemente i prodotti e i processi produttivi, sviluppa competenze tecnologiche d'avanguardia, adoperandosi a capire i cambiamenti del mercato, a influenzarli positivamente, a reagirvi tempestivamente.

Adriano sa che non vi è continuità senza cambiamento, e che la capacità di evolvere, la flessibilità, è vitale per l'impresa, la quale non può illudersi di prosperare rispondendo all'esigenza di flessibilità con il rendere precaria la forza lavoro.

L'Olivetti è proiettata nel mondo, alla fine degli anni Venti ha concessionari in una trentina di Paesi e inizia la creazione di consociate estere. Lo fa mentre rafforza la propria consistenza tecnica producendo le macchine e le attrezzature necessarie a fabbricare i prodotti, e accompagnando questi presso il cliente con un'attenta assistenza tecnica (ossia vendendo con il prodotto il servizio: è antesignana in questo come lo è nel design industriale e nella pubblicità).

L'anima dello sviluppo non è l'avidità di guadagno. (Adriano eredita dal padre una «religiosa ripulsa per il danaro che viene non dal lavoro, ma da altro danaro», e i dividendi accordati agli azionisti non superano mai i dividendi riconosciuti in conto corrente aziendale ai dipendenti.) L'Olivetti reagisce alla crisi di sovrapproduzione del 1953 espandendo l'organizzazione commerciale

per mantenere i volumi di produzione e con essi i posti di lavoro. Adriano ricorda la consegna del padre:

Nell'affidarmi allora la riorganizzazione delle officine mio padre mi aveva conferito grandi poteri, ma mi aveva pure avvisato e ammonito con precise indicazioni e in questi termini perentori: «tu puoi fare qualunque cosa tranne licenziare qualcuno a motivo dell'introduzione dei nuovi metodi perché la disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia».

Lo sviluppo dell'azienda è inteso ad assicurare e sviluppare l'occupazione.

L'Olivetti è esemplarmente l'impresa che, pur essendo proprietà privata, vive nella e per la società: essa è necessario strumento di questa per trasferire le acquisizioni tecnico-scientifiche in prodotti e servizi socialmente utili. Questa è la sua ragion d'essere e il perseguimento di questa finalità comune è la sintesi integratrice delle variabili (tecnologiche di prodotto e di processo, commerciali, amministrative, giuridiche, sociologiche...) che compongono la sua organizzazione complessa: sono variabili reciprocamente irriducibili e continuamente interagenti, presiedute da persone portatrici di culture professionali diverse. Queste persone, confrontandosi su temi e problemi concreti, possono costruire insieme una cultura d'impresa (anche muovendo da prospettive dissenzienti, imparano a «vedere le cose attraverso gli occhi dell'altro»). La finalità vitale condivisa crea l'ordine funzionale, mentale, morale, emozionale.

A questa condizione, per Camillo e per Adriano, la tecnica svolge il suo compito essenziale, che è «dare un nuovo corso alla vita e al lavoro dell'uomo» nell'«immensa forza spirituale della fabbrica».

Per Adriano Olivetti, come per suo padre, l'attività economica è a servizio della vita sociale, contraddicendo il principio secondo il quale esisterebbe un'autonomia della sfera economica: e per cui l'impresa, in quanto soggetto giuridico privato, ha come ragion d'essere e fine primario la massimizzazione del profitto degli azionisti. (Resa autonoma, come argomenta Karl Polanyi (1974), l'economia si sgancia dalle relazioni sociali, che a essa vengono asservite.) L'idea olivettiana di responsabilità dell'attività economica non si intona alle due concezioni che si succedono nella società industriale. L'etica di Adriano non si ispira all'«ascesi intramondana» nel lavoro (salvifica, nelle sue origini religiose) identificata da Max Weber, per la quale la borghesia imprenditoriale giustificava la detenzione del patrimonio mediante l'uso socialmente responsabile del potere economico. E neppure si ravvisa nella subordinazione collettiva al razionalismo produttivo (siglata nei «regolamenti d'officina» delle fabbriche del diciannovesimo secolo) che era richiesta e giustificata dalla cultura evolucionista del progresso. L'etica di Adriano si ispira invece alla visione di radice aristotelica per la quale l'agire economico è inserito nella catena etico-teleologica che lo finalizza al bene comune: è una forma dell'agire etico ed è incluso in questo.

Perciò l'impresa nasce – impegnando risorse appropriate – al fine di costruire prodotti utili per il mondo in cui opera, mantenendo la propria autosufficienza con il profitto e distribuendo ricchezza.



Il suo multiforme comportamento di responsabilità sociale (nell'impossibilità di realizzare l'intento di socializzare l'impresa mediante l'azionariato operativo) costituisce il terreno per relazioni sindacali che – nel permanere di interessi economici distinti tra proprietà e lavoro dipendente – si svolgono nel rispetto e nel leale confronto di questi interessi (e prevengono le manifestazioni degli 'anni caldi' dal degenerare in violenza).

Interessante ricordare la resistenza dei progettisti di prodotti meccanici (prodotti di successo mondiale) ad accettare il sopravvenire dell'elettronica, fino a creare il prodigio di struttura meccanica della Logos 27 e a doverne constatare la bassa concorrenzialità; e la conseguente radicale conversione dell'azienda all'elettronica, realizzata (con grande impegno di capacità e di costo) formando le persone ad acquisire le nuove competenze nel progetto, nella produzione, nella vendita, nell'assistenza tecnica. (Altrove la conversione tecnologica si realizzava licenziando e sostituendo il personale).

Il lavoro collettaneo, che ospita questo contributo, iniziato nel 2023, ha per la scrivente il valore di un tributo alla importante esperienza olivettiana e al modo fruttuoso in cui Francesco Novara ha saputo dividerla nel progetto CNR. Il 2023 è stato il centenario della sua nascita e proprio nel 2023 ha voluto dedicargli un ricordo nel contesto degli eventi del centenario CNR, il 16 ottobre<sup>10</sup>, in cui ha presentato la metodologia LOOI. Un ricordo che non guarda al passato, ma al futuro, come lui amava fare, per portare avanti l'importante avventura pionieristica olivettiana e continuare a pensare e ad agire per un futuro in cui il lavoro sia fonte di umanizzazione, possibilità che le sue idee e sperimentazioni hanno già realizzato in passato nella 'comunità olivettiana'.

## Bibliografia

- Assaggioli, R. 1977. *L'atto di volontà*. Roma: Astrolabio.
- Bateson, G. 1993. *Verso un'ecologia della mente*. Milano: Adelphi.
- Boulding, K. 1956. "General System Theory. The Skeleton of Science." *Management Science* 2: 197-208.
- Cambell, D., Elgin, D., Harman, W., Hastings, A., Markley, O., Matson, F., O'Regan, B., Schneid, L. 1982. *Changing image of the man*. Oxford-Markley: Pergamon Press-Stanford Research Institute.
- Ceruti, M. 2017. *Il tempo della complessità*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Faggin, F. 2019. *Silicio: Dall'invenzione del microprocessore alla nuova scienza della consapevolezza*. Milano: Mondadori.
- Faggin, F. 2022. *Irriducibile: la coscienza, la vita, i computer e la nostra natura*. Milano: Mondadori.
- Foerster, H. von. 1987. *Sistemi che osservano*. Roma: Astrolabio Ubaldini.
- Jung, C. G. 2013. *Coscienza, Inconscio e Individuazione*. Torino: Bollati-Boringhieri.
- Katz, D., Kahn, R. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. Hoboken: Wiley.

<sup>10</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=72bxMiPaEZg>

- Kelly, G. 1991. *The Psychology of Personal Constructs*. Londra: Routledge. Prima edizione 1955. Trad. it. 2004. *La psicologia dei costrutti personali*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Lievegoed, B. C. J. 1973. *Developing Organisation*. Londra: Tavistock. Trad. it. 2001. *Verso nuove strutture organizzative. Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro*. Alassio: Natura e Cultura.
- Luhmann, T. 2001. *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*. Bologna: Il Mulino.
- Maslow, A. 1955. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. Trad. it. 1973. *Motivazione e personalità*. Roma: Armando.
- Maturana, H., Varela, F. 1987. *L'albero della conoscenza*. Milano: Garzanti.
- Merleau-Ponty, M. 1965. *Fenomenologia della percezione*. Milano: Il Saggiatore.
- Morin, E. 1993. *Introduzione al pensiero complesso*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Mounier, E. 1955. *Rivoluzione personalista e comunitaria*. Milano: Edizioni di Comunità.
- Novara, F. 1998. *Liberare il lavoro*. Milano: Guerini e Associati.
- Novara, F. 2008. "Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche." *Psicologia Sociale* 1/2008: 39-66.
- Novara, F., Sarchielli, G. 1996. *Fondamenti di psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Parsons, T. 1991. *The Social System*. Londra: Routledge.
- Rizziato, E. 2010. *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro. Verso la definizione di un approccio europeo*. Contributi di Francesco Novara. Milano: FrancoAngeli.
- Rizziato, E. 2020. *Verso un umanesimo della vita organizzativa: generare sviluppo nella complessità con la leadership orizzontale*. Milano: FrancoAngeli.
- Rizzolatti, G., Sinigaglia, C. 2006. *So quel che fai - Il cervello che agisce e i neuroni specchio*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Tomasello, M. 2005. *Le origini culturali della cognizione umana*. Bologna: Il Mulino.
- von Bertalanffy, L. 1968. *General system theory. Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Zajonc, A. 1999. "Goethe and the Phenomenological Investigation of Consciousness." In *Toward a Science of Consciousness III*, a cura di S. R. Hameroff. Boston: MIT Press. [Http://www.arthurzajonc.org/publications/goethe-and-the-phenomenological-investigationof-consciousness/](http://www.arthurzajonc.org/publications/goethe-and-the-phenomenological-investigationof-consciousness/) (2024-08-08)
- Zajonc, A., Seamon, D. 1988. *Goethe's way of science: A phenomenology of nature*. New York: State University of New York Press.