

## Le sfide del cambiamento, la leadership orizzontale e le innovazioni nelle scienze sociali

**Author :** Redazione

**Date :** 20 Aprile 2017



Il cambiamento si configura sempre più come un'arte che ha come punto di osservazione la qualità delle interazioni tra manager e lavoratori. Serve un approccio nuovo che crei "ponti" tra l'interiorità delle persone e i loro processi di lavoro e tra i vari livelli aziendali. Servono nuove connessioni. Guardando le nuove frontiere delle scienze sociali si può comprendere come esse si stiano affrancando dall'approccio delle scienze naturali, per rispondere in modo adeguato alle sfide del mondo socio-economico. Alla dimensione verticale, tipica delle attività manageriali, dobbiamo aggiungere una dimensione orizzontale, tipica della leadership, che permetta di connettere conoscenza e azione in percorsi sperimentali capaci di produrre cambiamenti concreti e duraturi.

Lo sviluppo organizzativo è forse più un'arte che una scienza in quanto richiede pratiche creative per affrontare la complessità delle interazioni tra chi dirige e la comunità lavorativa, difficilmente spiegabile e quasi misteriosa. Si incontrano spesso persone fedeli a convinzioni ostinate e ad approcci disfunzionali, nonostante l'evidenza ripetuta che gli sforzi messi in campo per avviare lo sviluppo abbiano prodotto risultati poco soddisfacenti. C'è una esagerata fiducia negli esperti e la speranza che la "prossima volta funzionerà".

Manca un atteggiamento riflessivo in chiave critica sul modo di lavorare e sulle cause dei fallimenti.

Un elemento importante da sottolineare è che **negli approcci comunemente utilizzati dagli esperti si perde di vista la necessità di attivare e stimolare il mondo interiore delle persone coinvolte.**

Si è spesso impegnati a cambiare le condizioni esterne e si resta sorpresi che ciononostante quasi nulla cambi nei processi, nel comportamento delle persone e nella vision che vive all'interno dell'organizzazione. Si ricostruisce da zero l'organizzazione, si adottano nuovi sistemi e strutture, slogan, dichiarazioni di mission e, nonostante ciò, le persone perseguono la via che è loro nota.

Si continua a pensare che, fondamentalmente, la relazione tra il management e i collaboratori non sia cambiata nel corso della nostra vita lavorativa. Ma, se si osserva con attenzione, si nota

un crescente divario tra le due parti e uno stallo nel modo in cui socializzano una con l'altra. Questo crea molta difficoltà nell'affrontare temi complessi come quelli oggi presenti nelle organizzazioni che chiedono forti e radicali cambiamenti.

Normalmente i manager definiscono le modalità del cambiamento coinvolgendo degli esperti per poi trasmettere istruzioni a tutti gli altri, ma i collaboratori spesso non condividono e si chiedono che cosa fare con tutto ciò. Improvvisano nel loro lavoro ogni qualvolta le cose non funzionano e non sanno come spiegarlo ai loro manager.

Questo divario è intensificato dal fatto che sia i manager che i collaboratori sono impegnati nei propri processi lavorativi, nei quali devono lavorare in modo efficace ed efficiente e non hanno realmente tempo per discutere approfonditamente e serenamente delle questioni fondamentali del cambiamento.

Possiamo notare che nella vita organizzativa si tende ad aggiungere nuovi programmi, iniziative ma quasi nulla viene lasciato da parte. I cambiamenti vengono gestiti in modo operativo, dall'alto verso il basso e viceversa, seguendo linee gerarchiche e funzionali. È un approccio che si è rivelato inadeguato: si impiega più tempo di quanto pianificato, i costi sono elevati e non si raggiunge quanto ci si aspetta.

La domanda ricorrente tra i dirigenti delle organizzazioni è: "Come posso motivare i miei collaboratori in modo che, al di là delle loro responsabilità, abbiano una buona performance, raggiungano i loro obiettivi e intraprendano buone iniziative per aumentare i loro risultati lavorativi?" La domanda ricorrente tra i lavoratori è invece: "Come faccio in modo che il mio capo ascolti me e il mio team, cosicché alla fine possiamo affrontare i nostri problemi reali? Cosa stanno facendo lassù?" A fronte di un'ampia esperienza personale come partner di sviluppo organizzativo in grandi e piccole organizzazioni a livello internazionale la mia riflessione è che **il divario tra management e collaboratori non può essere colmato facilmente, con tecniche o approcci semplici.**

Da varie ricerche e indagini effettuate nel mio percorso di consulente di sviluppo e ricercatore in ambito universitario, ho notato un gap strutturale tra l'auto-valutazione del manager e la valutazione dei suoi collaboratori.

L'auto-valutazione del manager, la valutazione del suo superiore e quella dei suoi colleghi sono molto più vicine tra loro rispetto alle auto-valutazioni del manager e le valutazioni dei suoi collaboratori. Il manager vede sé stesso, per esempio, come un buon *coach*, un buon "allenatore" dei suoi collaboratori e pensa di stimolare il loro apprendimento e la loro crescita, quando invece i collaboratori pensano che se c'è una cosa che il loro manager non fa e non riesce a fare è proprio il *coach*. Ma è vero anche il contrario. Il manager si valuta come non deciso nell'agire, mentre i collaboratori credono che i loro manager intraprendano azioni di continuo.

Ogni giorno ci si confronta con situazioni nelle quali ciò che viene detto è diverso da ciò che viene fatto. Vengono prese decisioni che non sono attuate. Vengono fatte dichiarazioni di mission e vision che non sono perseguite. Vengono definiti grandi progetti con buone intenzioni

che periscono nel trambusto e nella complessità della vita di tutti i giorni. L'incessante impegno profuso nel risolvere questo problema indica come esso sia di difficile soluzione o, come lo definisce Harry Kunneman, *un problema lento*.

Il torrente infinito di progetti per migliorare la relazione tra manager e collaboratori, la cascata inarrestabile di corsi e programmi di formazione che puntano ad occuparsi di questo problema, l'annuale inondazione di attività di cambiamento che la ricerca dimostra solitamente fallire o condurre a risultati non soddisfacenti, l'attenzione crescente alle criticità dello sviluppo, ad esempio nei dottorati di ricerca, sono la prova che il tema di come affrontare il cambiamento è molto attuale e significativo e che non sappiamo come affrontarlo.

Possiamo osservare che in una organizzazione non abbiamo la coesione naturale della famiglia, ma connessioni umane temporanee e volatili. Un'organizzazione non si auto-conserva e non dà altro senso a sé stessa che la conservazione e il significato che noi le attribuiamo. La naturale e duratura gerarchia tra i genitori e il bambino che conosciamo in una famiglia, o la naturale gerarchia tra il più anziano e il più giovane che vediamo nelle comunità naturali, non è evidente nelle nostre relazioni organizzate. Il capo può essere il figlio del collaboratore.

C'è una distinzione tra la coesione naturale e quella organizzativa. **Le regole della coesione naturale non necessariamente funzionano nella coesione organizzata.**

Potremmo anche dire che, mentre nella coesione naturale c'è un armonico principio sottostante e tutto è in relazione con il resto, questo non accade nella coesione organizzata, dove al contrario ci sono paradossi, relazioni opposte e polari. Il divario consolidato tra il management e il collaboratore è una chiara espressione di questa paradossalità.

Possiamo osservare che ad oggi i crescenti impegni per trasformare questo paradosso in armonia, ha portato a vivere il paradosso con ancora maggiore intensità.

## **SVILUPPI NELLE SCIENZE SOCIALI**

Possiamo contestualizzare la questione del rapporto tra management e collaboratori nei processi di cambiamento e intravedere nuovi possibili percorsi, ponendo l'attenzione agli importanti sviluppi delle scienze sociali negli ultimi decenni. Vorrei caratterizzare questo sviluppo come l'emancipazione delle scienze sociali dal contesto delle scienze naturali e umanistiche.

Possiamo osservare che sempre più le scienze sociali cercano una metodologia propria, che sia adeguata alla ricerca nelle coesioni organizzate nelle quali viviamo sempre di più. L'uomo sta "slittando via" dalle sue relazioni naturali e vive sempre di più in relazioni organizzate, dalla nascita alla morte, tutto il giorno.

La scienza ha sempre avuto la **natura** come suo soggetto mentre le discipline umanistiche hanno a che fare con lo **spirito** umano.

La scienza naturale ha dato enormi frutti nello sviluppo della società, trasformando il mondo in cui viviamo. A seguito di questo c'è da notare che viviamo sempre meno in comunità naturali e sempre più in un mondo costruito da noi stessi dove nulla è spontaneo e avviene per "legge propria" come in natura. Per esempio, possiamo aver costruito accuratamente un sistema della qualità che dovrebbe garantire il controllo del prodotto e del processo e scopriamo che nessuno lo utilizza bene e si continua ad operare nel vecchio modo. Spesso non riusciamo a comprendere i paradossi e le criticità del mondo che abbiamo costruito.

La prima e più importante scoperta nelle scienze sociali è che l'azione e la comprensione profonda vanno di pari passo nella sfera sociale. Nell'agire avviene una ricerca di questa comprensione e quindi emerge una realistica possibilità di cambiare.

La seconda scoperta è che nelle scienze sociali un approccio dialogico è fondamentale. Non è una relazione soggetto-oggetto, ma soggetto-soggetto. Il costruttivismo ci mostra che "il chi" e "il cosa" sono connessi. Non posso "studiare" una realtà organizzata come soggetto esterno ad essa.

La terza scoperta è che l'azione e l'intuizione sono connesse, che solo successivamente si aggiunge significato alle esperienze e che questa aggiunta è un fatto soggettivo, come sostiene Weik. Le persone possono osservare e valutare esperienze comuni in un modo completamente differente.

La quarta scoperta è che tutto nella sfera sociale cambia e si sviluppa e che, attraverso una ripetizione continua e regolare, si formano determinate leggi, temporaneamente e contestualmente, leggi che a loro volta costruiscono la sfera sociale stessa in modo dominante. Quando applichiamo leggi differenti costruiamo realtà sociali differenti.

Nell'affrontare i paradossi dell'organizzazione come "*problemi lenti*", diventa importante non solo includere l'osservazione di fenomeni esterni, i cosiddetti fatti, ma anche prestare attenzione ai processi, ai funzionamenti, ai fenomeni, alle esperienze, ai giudizi e alle decisioni che le persone prendono intimamente e con le quali si confrontano. Nell'ambito della mia attività universitaria e consulenziale utilizzo una metodologia che comprende tutti questi aspetti, la metodologia dell'evidenza: fornisce un'opportunità, una base per ricercare e affrontare la realtà nella sfera socio-organizzativa.

Il primo passo da esplorare è come creiamo coerenza e connessione tra il mondo interiore ed esteriore e come questi due mondi possano fondersi nei processi di cambiamento grazie all'ispirazione.

## **LA LEADERSHIP ORIZZONTALE**

Chiamiamo processi di leadership orizzontale quelli che colmano i gap esistenti tra mondo interiore e mondo esteriore nonché quelli esistenti tra il management e i collaboratori che devono trovare connessioni in percorsi di ricerca comune e nella sperimentazione di nuovi passi per migliorare le criticità dell'organizzazione. Questi processi sono indipendenti dai ruoli

operativi.

*Un esempio: ad un collaboratore viene una buona idea durante un meeting con un cliente. Il prodotto che stanno vendendo potrebbe essere usato dai clienti in modo totalmente diverso dal solito. Il collaboratore esita nel condividere l'idea con altri. Poi la racconta ad un collega più giovane in modo informale. Il collega è stupito e pensa sia un'idea fantastica. Ad una festa di addio di un collega più anziano il direttore generale tiene un discorso e successivamente il giovane collega si sofferma a parlare con lui. Gli racconta dell'idea del collega. Il direttore è piacevolmente stupito e invita entrambi ad un incontro la settimana successiva. Hanno una buona conversazione e così il direttore generale promuove l'idea con gli specialisti presenti nell'organizzazione. Il collaboratore che ha avuto l'idea, grazie a quanto accaduto, si crea una diversa immagine della sua organizzazione, ha avuto un buon feeling rispetto alla propria professionalità; anche per il collega coinvolto è stata una buona esperienza, piena di significato. Hanno entrambi vissuto un'esperienza di leadership orizzontale.*

Per avviare percorsi di leadership orizzontale in modo sistematico occorre promuovere in azienda un cambio culturale profondo. E' necessario abbandonare la cultura delle risposte e delle soluzioni, che ha portato a blocchi nel cambiamento, per rivolgere lo sguardo a quei temi e a quelle domande fondanti dello sviluppo, che si sostanzia in un rinnovato rapporto con il cliente. Non è necessario comprendere in profondità e dare consigli (*problem solving*) e astenersi da ciò non è per nulla facile. E' più importante richiedere descrizioni adeguate che l'altra persona può trovare in se stesso e raccontare. Questo permette di inquadrare il problema in modo più chiaro (*problem setting*) e permette di svilupparlo; esso assume contorni differenti da come lo avevamo inizialmente immaginato. Comprendere le criticità altrui e proporre soluzioni è meno utile che permettere all'altra persona di esprimere la propria domanda e trovare così un passo successivo da fare. L'elemento essenziale non dobbiamo cercarlo nelle soluzioni veloci, ma nei passi che si possono intraprendere, rendendo la criticità uno spazio di sviluppo. Ciò produce risultati sorprendenti come la scoperta di nuove prospettive, modalità diverse e maggior valore nelle interazioni.

La criticità va investigata attraverso nuovi tipi di dialogo per "mettere in moto" i problemi. Occorre anche formulare nuove visioni e definire dei passi per esplorarle.

Il modo in cui una visione viene formulata e proposta ha un impatto legato al modo con cui viene ascoltata. Abbiamo la tendenza a produrre visioni astratte e a parlare in modo distaccato di argomenti che in realtà ci toccano profondamente. Possiamo creare una visione personale, possiamo renderla concreta e collegata al "capitale ispirativo" che abbiamo sviluppato e così promuovere sperimentazioni che ci mostrino come definire processi più adatti allo sviluppo delle nostre organizzazioni e delle persone che vi lavorano.

## **SUGGERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

- *Inside the change* – Key concepts and exercises of the new methodology of evidential, A. Bekman, AlertVerlag, Berlin, 2014
- *The Horizontal Leadership book*, A. Bekman, AlertVerlag, Berlin, 2010

A cura di: **Adriaan Bekman**, Hanze University, Groningen (NL), docente di Leadership

**Adriaan Bekman:** Docente alla Università di Groningen (NL) e responsabile del Master sulla leadership orizzontale. Fondatore dell'istituto IMO International (Institut for men and organization development) è esperto di sviluppo organizzativo a livello internazionale. Ha creato centri per la leadership orizzontale in 8 paesi e pubblicato libri e articoli sulla leadership, la consulenza, lo sviluppo organizzativo e personale.