

3.4.1. Attività in plenaria: i riferimenti teorici

L'uomo, l'organizzazione, l'ottica evolutiva

I progetti hanno proposto agli stagisti un ruolo attivo in un processo organizzativo da sviluppare o creare. Nell'ottica di questa proposta un atteggiamento proattivo nei confronti dell'organizzazione è stato stimolato partendo dalla condivisione degli elementi concettuali alla base della formazione-sviluppo e derivanti dal progetto CNR-CERIS "Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo"¹⁴. L'approccio elaborato ha come fondamento una visione dell'uomo e dell'organizzazione come realtà in continua evoluzione sinergica (approccio evolutivo), laddove "l'identità dell'organizzazione è data dal produrre beni e servizi utili alla società e l'immagine del lavoratore viene proposta come essere in continua trasformazione, con dei propri obiettivi, che può evolversi solo se gli è permesso di essere creativo anche nel lavoro, prendendosi delle responsabilità ed impegnandosi con gli altri per una meta comune. [...] La sinergia tra individuo ed organizzazione sarà tanto più virtuosa, quanto più le persone potranno essere attive nel trasformare il proprio processo di lavoro per poter migliorare le performances organizzative rispetto al cliente (*il processo del cliente*), senso e fine ultimo dell'agire organizzativo ed in questo potranno ravvisare un cammino di sviluppo della propria biografia professionale."¹⁵. All'ottica tipicamente funzionale e strutturale con cui generalmente viene letta la realtà organizzativa viene contrapposta una visione evolutiva sia dell'uomo che dell'organizzazione quali entità che si co-creano e cambiano nel tempo nonché una attenzione agli elementi identitari dell'organizzazione connessi ai servizi/prodotti che offre alla società e quindi ai clienti quali elementi ordinatori dell'agire organizzativo¹⁶. Tale visione si basa su una connessione tra la lean, la learning e la living organization. Il *lean thinking* (Womak, Jones¹⁷) fa emergere il fatto che un'organizzazione è più un processo che una struttura; esso forma la realtà socioeconomicadi un'organizzazione e deve essere pensato mettendosi nella prospettiva del cliente/cittadino in un'ottica orizzontale dal cliente al fornitore. La *learning organization* (Senge¹⁸) rende evidente che è lo sviluppo di conoscenza e di skills delle persone coinvolte a portare l'innovazione e lo sviluppo di un'organizzazione in nuove realtà nell'ottica di creazione di una comunità che apprende e si sviluppa. La *living organization* (De Geus¹⁹) evidenzia che l'organizzazione è una costellazione di persone che forma un network unico di interazioni, attraverso le quali l'organizzazione è collegata a quello che succede nel mondo circostante, che è la fonte che lo alimenta e in relazione a cui si sviluppa e può crescere in modo sinergico. All'ottica tipicamente funzionale e strutturale con cui generalmente viene letta la realtà organizzativa, l'approccio elaborato e proposto dal CNR-CERIS parte dal presupposto che: non si può conoscere una realtà se non si prova a cambiarla (Kurt Lewin, approccio della ricerca-azione²⁰); che è necessario un superamento dell'approccio razionale-funzionale per entrare nell'ottica sistemica, della complessità e dell'attribuzione di significato (Morin²¹, Weick²²); che non si può agire nelle organizzazioni se non si riconosce il valore delle interazioni (teoria del caos, costruttivismo sociale, postmodernità). L'approccio proposto in aula, dunque, trova una sintonia con l'ermeneutica costruttivista che si fonda sulla convinzione che vi siano realtà

¹⁴ Per l'articolazione del progetto e un approfondimento dell'approccio derivato vedi nota 2

¹⁵ ibidem, pp. 187-188.

¹⁶ Nelle pagine seguenti saranno approfonditi i concetti di "ottica evolutiva" e "processo del cliente".

¹⁷ J.P. Womack., D.T. Jones., D. Roos, *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, 1991.

¹⁸ P. M. Senge, *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, 1992.

¹⁹ A. De Geus, *The Living Company*, Harvard Business School Press, 1997.

²⁰ K. Lewin Lewin (scritti di), a cura di P. Colucci, *La teoria, la ricerca, l'intervento*, Il Mulino, 2005.

²¹ H. Morin, *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, 1993.

²² K.E. Weick., *Senso e significato dell'organizzazione*, Raffaello Cortina, 1997.