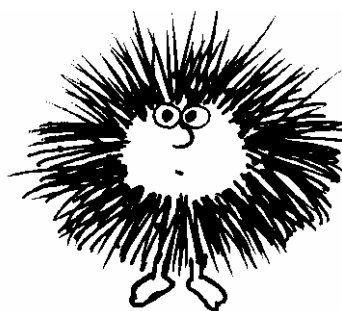


L'ORGANIZZAZIONE PER "PORCOSPINI"

Il principio federativo nella
fase federativa di
una organizzazione

Elaine Beadle
Albrecht Hemming

Tradotto ed adattato da
Franco Tagliente



A cura di
MIRA Entwicklungsbegleiter

Elaine Beadle, Auckland
Albrecht Hemming, Freiburg

Copyright 1992

Tutti i diritti sul testo sono di proprietà degli autori.

Tutti i diritti di rilegatura e i disegni dei “porcospini” sono proprietà di Mark Geard, Wellington, Nuova Zelanda, i diritti relativi alla concezione delle figure presenti nel testo sono di proprietà di Albrecht Hemming.

Reperibile tramite:

MIRA Entwicklungsbegleiter
Im Rondell 1
D-79219 Staufen

Fax 07633 / 500633

Prefazione

Abbiamo scritto questo libro per dirigenti e tutti quegli altri uomini che vogliono farci qualcosa per tenere in vita e sviluppare ulteriormente la loro organizzazione e l'ambiente di lavoro con cui sono in immediato contatto.

Uno degli spunti per questo libro è stato che negli ultimi anni ci è divenuto sempre più chiaro come, nella teoria e nella pratica del management, si affronti in maniera così poco costruttiva l'egoismo umano (il riferirsi a sé). E' come se le uniche soluzioni che si vedono siano solo o di ingabbiare le persone o di cullarle o addirittura di far finta che il problema non esista.

Qui si palesa una grande lacuna nello sviluppo delle organizzazioni.

Noi desideriamo colmarla e a questo scopo abbiamo tracciato nel primo capitolo un'"Impostazione del problema e approcci alle soluzioni". Sostanzialmente trasponiamo il principio federativo dall'ambito statale a quello delle organizzazioni e lo colleghiamo con la tripartizione dei rapporti sociali, in modo che gli uomini possano finalmente prendersi per quello che sono.

Parliamo in questo contesto della "fase federale" ("fase federativa") di un'organizzazione, basandoci sull'espressione di repubblica "federale".

Nel sociale si ha bisogno di concetti e immagini flessibili per ritrovarsi. Si è rivelato molto utile osservare lo sviluppo di un'organizzazione come se fosse un organismo vivente, ad es. un uomo. Nella biografia di un uomo si possono infatti chiaramente notare come i periodi della vita che si susseguono abbiano le loro diverse qualità e gradi di maturazione. Si può parlare di diverse "fasi vitali". Sebbene la vita umana ci mostri un dispiegarsi in senso cronologico, ogni quarantenne ha in sé naturalmente ancora il trentenne e il settantenne potenzialmente è già lì. Dunque, quello che si sussegue diacronicamente si mostra anche sincronicamente. Questo vorremmo si intendesse quando parliamo di "fasi" delle organizzazioni.

Nel secondo capitolo, intitolato "Situazione e prospettiva" descriviamo delle fasi di sviluppo delle organizzazioni, all'interno delle quali si colloca la fase federale, che è interessante ai fini del nostro tema.

Vorremmo aiutarvi a valutare voi stessi e la vostra organizzazione o un particolare aspetto organizzativo sotto il punto di vista del passato, presente e futuro e in particolare nel momento del passaggio alla fase federale.

Se si analizza ciò con una certa attenzione e si comprende quando un'organizzazione è matura per essere condotta da una fase a quella successiva, non si deve lasciarsi andare al solito panico dei provvedimenti febbrili, per esempio riguardo all'ambito del personale, dei costi o della struttura.

Per essere in grado di introdurre i successivi necessari passi avrete inoltre bisogno di nuovi strumenti e capacità. Questi vengono descritti nel capitolo "Elementi per l'organizzazione della fase federale".

Partiamo dal presupposto che questo libro descriva una fase iniziale. Nei prossimi anni si aggiungeranno certamente ulteriori idee nate dalle vostre e nostre esperienze, che necessiteranno di ulteriore elaborazione. E' per questo motivo che noi cerchiamo anche il dialogo.

Freiburg, novembre 1992

Impostazione del problema e approcci alle soluzioni

Un filosofo tedesco del diciannovesimo secolo, Arthur Schopenhauer, ha coniato l'immagine dei "porcospini", aiutandoci molto nel nostro intento.

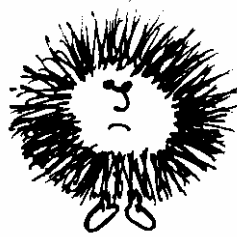
Vi sentirete forse singolarmente stupiti se noi partiamo dal presupposto che la maggior parte degli uomini si comportano come questi "cari esserucci", dunque noi e probabilmente anche voi. A questo è ricollegabile a nostro avviso un "psicologia" pratica per gli uomini del nostro tempo che mettono l'accento sul proprio io.

Da queste premesse parte allora la nostra domanda:

"Come è ancora possibile lavorare insieme a degli individualisti, se ognuno non ha occhio che per la direzione in cui lui sta andando o voi non avete occhio che per la direzione in cui voi state andando?"

Gli individualisti sono originali e creativi, ma spesso poco a proprio agio nello stare con gli altri. Chi è che non si riconosce in questo assunto? Se ci avviciniamo troppo a qualcuno, la nostra intima sensibilità si mette in moto e mostriamo i nostri aculei.

L'"autoritratto" che ne risulta avrebbe forse pressappoco questo aspetto:

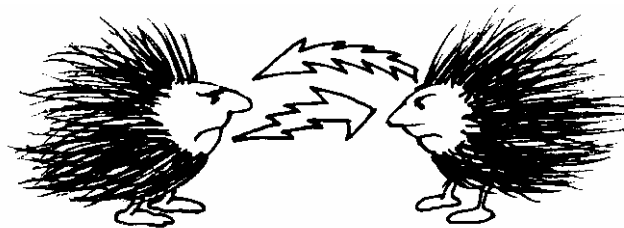


Vi ci ritrovate?

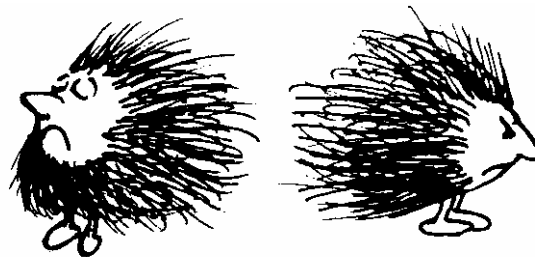
Ne conoscete altri di questi "cari esserucci"? I vostri colleghi, capi, collaboratori, clienti e così via?

Guardatevi allora semplicemente intorno per una volta. Come si comportano dunque di solito gli uomini?

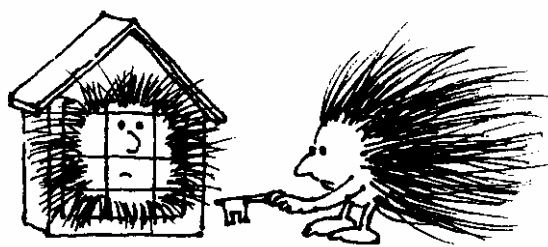
Così?



O così?



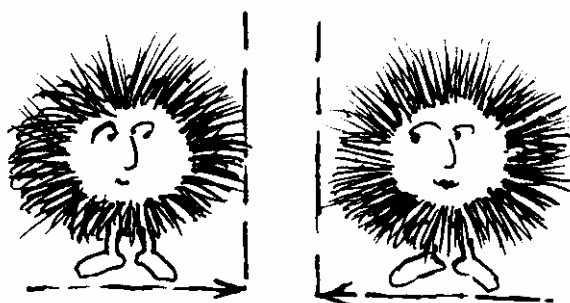
O addirittura così?



E' davvero un enigma. Esiste una via d'uscita da questa situazione? Lo scioglieremo subito quest'enigma, perché la risposta è estremamente "semplice".

Tutto quel che conta è che gli uomini si avvicinino abbastanza da scaldarsi, ma non troppo, altrimenti si pungono.

Tutta la saggezza è riposta "unicamente" nella capacità di trovare la distanza "giusta", un punto di mezzo in cui vivere e che sia sopportabile, vale a dire così:



Se si è ancora capaci di scaldarsi, si può ancora mettere in moto qualcosa nella sfera del sociale, se non ci si punge, si può con le proprie forze avere iniziativa ed essere creativi.

Dunque noterete che la risposta "semplice" non è poi così semplice. Si deve dunque imparare a percepire e a organizzare lo spazio sociale tra sé e gli altri uomini. Si tratta di rapporti giuridici. Siamo abituati sin dai "tempi della monarchia" che ci siano persone che le regolino per noi dall'esterno. Era comodissimo quando si viveva nel "bel tempo andato". Ma dobbiamo appunto sapere quel che vogliamo. Se per noi è importante dare espressione alle nostre peculiarità nella maniera più autonoma possibile, non ci rimangono tante possibilità se non quella di organizzare in maniera autonoma i nostri rapporti giuridici con gli altri uomini. Questo vale nel piccolo, ad esempio nella famiglia, ma anche in una organizzazione più grande come un'azienda privata, un'amministrazione o una scuola.

Per fare questo abbiamo ripreso come strumento l'approccio di R. Steiner alla tripartizione sociale¹⁾, traducendolo ai nostri fini. Nel far questo siamo consci del fatto che si tratta di una via pratica che può condurre a dei rapporti sociali sopportabili, ma non a una paradisiaca utopia.

Tripartizione significa qui che noi parliamo di vita spirituale, rapporti giuridici e vita economica.

Nella **vita spirituale** gli uomini oggi agiscono ponendo l'accento sul loro io con l'intenzione di far valere la loro propria individualità. In tale vita sono riposte le fonti di ogni potenzialità creativa, ma anche le cause dei conflitti, laddove si assiste allo scontro senza mediazioni di opinioni, convinzioni, stili e aspettative diversi.

Se noi inoltre vogliamo ancora sopportarci, abbiamo bisogno del mezzo dei **rapporti giuridici**. Per poterli creare da noi ci vuole un po' di coraggio, vale a dire quel coraggio che serve per imparare a parlare anche dei nostri sentimenti, affinché l'altro uomo sappia come noi percepiamo una cosa, se come giusta, corretta, ragionevole, concorde ecc.. Poi si può tararsi l'uno sull'altro. Per quel che riguarda i rapporti giuridici non si tratta di verità generali che qualcuno possa fissare dall'esterno, bensì di cose giuste che valgono per determinati uomini in determinate situazioni.

Nella **vita economica** ogni uomo si mette al servizio di un altro e tutti dipendono da tutti. Lo si vede subito quando nelle industrie chiave si fa sciopero e di conseguenza non c'è più pane da comprare. Se noi organizziamo i nostri rapporti sociali attorno al concetto della tripartizione possiamo farci un'idea degli uomini per quello che sono e non per come dovrebbero essere (e chi ce lo dice poi come dovrebbero essere?).

Innanzitutto è sempre importante chiarire i rapporti giuridici come abbiamo fatto noi nel capitolo "Elementi per l'organizzazione della fase federale" nel paragrafo "Tripartizione dei rapporti sociali". Partendo da queste premesse ci si può poi occupare della vita spirituale e della vita economica. Così si dà un po' di "aria agli organi" e le differenze tra uomini nella vita spirituale e le dipendenze nella vita economica invece di escludersi a vicenda, si completano.

Nella nostra pratica abbiamo avuto a che fare con molti uomini e abbiamo visto che ognuno ha le esperienze necessarie e ha bisogno unicamente di una certa spinta per prenderne consapevolezza e confrontarsi.

Il concetto della tripartizione dei rapporti sociali l'abbiamo collegato ad un lavoro di B. Lievegoed circa le "fasi di sviluppo delle organizzazioni"²⁾. Questo per noi sfocia in una organizzazione organizzata in maniera federativa, in quella che più avanti descriviamo come "fase federale", che noi ci immaginiamo organizzata come una repubblica federale, come la Svizzera, la Germania, l'Austria, l'Australia e altre.

L'idea che le organizzazioni attraversano delle fasi di sviluppo non è nuova. Le più diverse scuole di management utilizzano anche queste immagini. B. Lievegoed è stato comunque uno dei primi a presentare questo tema.

I suoi concetti di fase pionieristica, di differenziazione e di integrazione hanno ispirato molti dirigenti in Europa e nel mondo anglofono.

Queste persone supportano inoltre da anni il nostro lavoro come consulenti per lo sviluppo dell'organizzazione.

Il concetto di fase pionieristica e fase di differenziazione ben concordano con le esperienze degli uomini con cui abbiamo collaborato finora. E dalla fase di integrazione promana senza dubbio una forza entusiasmante. Nella pratica tuttavia il salto dalla seconda alla terza fase è stato troppo grande.

Pian piano, passando attraverso errori e parziali successi, attraverso l'infallibilità dei nostri clienti, siamo arrivati alla conclusione che tra la fase di differenziazione e quella di integrazione si collochi una fase di sviluppo di un'organizzazione che è una fase con qualità a sé stanti e in sé compiuta.

Durante la **fase pionieristica** l'organizzazione è in costruzione. La maggior parte degli eventi avviene in un'**unità** di carattere istintivo, ad es. il pensare, il sentire e il volere non vengono sentite come capacità dell'anima separate, tutto vive e lavora con e per il pioniere. Questo tipo di contesto trasmette perlopiù una profonda soddisfazione, giacché proviene dalla percezione diretta. Ma rimane ancora un grado di inconsapevolezza e dipendenza di fronte al pioniere, il quale può progressivamente diventare insopportabile.

Passando alla **fase di differenziazione** si comincia a distinguere e suddividere. Emergono tutti i possibili **dualismi**, ad es. tra organizzazione del processo e organizzazione della struttura; tra linea della dirigenza e pensiero sopra-sotto; tra pensare e volere (senza il sentire, perché si tratta esclusivamente di cose oggettive).

La differenziazione è sempre un artificio per creare coscienza. Le cose diventano problematiche quando la differenziazione si spinge così in là che gli uomini, i gruppi, i reparti, gli ambiti ecc. si irrigidiscono al loro interno e cominciano a prendere le distanze l'uno dall'altro e a isolarsi.

Tanto più è importante che attraverso la differenziazione si raggiunga anche l'individualizzazione, tanto più chiaramente viene però anche a galla una sempre maggiore incapacità di mantenere relazioni proficue nei momenti di collaborazione con gli altri. L'"io" diventa più forte, il "noi" va perso. Molte organizzazioni soffocano nell'egoismo dei reparti. I reparti appaiono come "paesi" che tirano attorno a sé confini, costruiscono "barriere doganali" e fanno il "controllo passaporti". E in questa maniera si ha un incremento selvaggio dei "porcospini".

Nella "**fase federale**" i responsabili dei singoli "paesi" imparano a intrattenere delle relazioni **federative** con gli altri ambiti. Tutti gli interessati si rapportano in maniera più conscia con la loro relativa sfera di interesse. Si fa così possibile rinunciare in parte al proprio egoismo, ma non si esige che ognuno si annulli sottomettendosi a una meta più alta.

Ovunque si tratta di trovare punti di mezzo. In questo si esprime il principio della triade. Un punto di mezzo è l'equilibrio tra poli. Attraverso i punti di mezzo le dualità divengono polarità. I rapporti giuridici sono ad esempio un punto di mezzo di questo tipo tra vita spirituale e vita economica. Un altro punto di mezzo è costituito dall'instaurare buoni compromessi nelle trattative tra fiducia e potere. In caso contrario possiamo spesso osservare come una limitatezza il fatto che la fiducia cieca porti a delusioni e il puro esercizio del potere alla paralisi delle capacità creative.

Spesso siamo abituati a vedere le trattative solo come un elemento che pertiene alle relazioni esterne di una organizzazione con i suoi clienti. Ma nella fase federativa si tratta anche di sviluppare le qualità di negoziazione come stile da usare continuamente all'interno dell'organizzazione. Il fatto che dei dirigenti trattino con i loro collaboratori e non cerchino solo di imporre qualcosa o desiderino unicamente convincere la gente, è qualcosa di nuovo.

Tra la fiducia e il potere si creano dei rapporti giuridici, laddove dalla fiducia nasce la vita giuridica e dal potere nascono le norme giuridiche. Questo campo sta a metà tra la vita spirituale, che si basa sulle capacità individuali, e quell'ambito in cui bisogna lavorare assieme per parti di lavoro per ottenere un risultato economico.

Nella fase federale è importante che sorgano rapporti giuridici che siano accettabili per la maggioranza degli interessati e che permettano di costruire una sempre maggiore fiducia. In questo momento ci vuole ancora una volta l'uomo con tutto il suo pensare – sentire – volere o cerebralità – cuore – mano. E' poi anche il momento in cui i "porcospini" non devono più adoperare i loro aculei.

La vita, di cui si ha bisogno già nel momento iniziale della fase federale, bisogna andarsela a prendere "nel futuro", dalla visione e dagli atteggiamenti della **fase di integrazione**. In quest'ultima gli uomini apprendono a porsi altruisticamente al servizio di un contesto più grande, cosicché possano conseguentemente agire "a ragion veduta". Ci vuole tempo per lo sviluppo di queste cose. Senza passare attraverso la fase federale, la fase di integrazione rimane

qualcosa che scalda ed entusiasma gli uomini, ma che essi non possono tuttavia raggiungere in maniera diretta. Così sussiste il pericolo di una illusione, di una utopica armonia che non può che portare a delusioni.

E' utile introdurre già nella fase federale uno sguardo alla fase di integrazione, alla vita che essa porta con sé. La vita è allora il quarto principio e fa parte sostanzialmente della quarta fase.

La vita inizia nell'uomo, quando questi comincia a riflettere su sé stesso, cosa che ad esempio può essere stimolata dal considerare la propria biografia. Ma le cose vanno più avanti se nasce un reale interesse per gli altri uomini e ci si sforza attivamente per arrivare alla fiducia.

A ciò si riallaccia la possibilità dell'orientamento al cliente, giacché questo non è null'altro che l'interessarsi alle vere esigenze del cliente al di fuori e all'interno dell'organizzazione.

Questo ha di nuovo come conseguenza che a un orientamento di tipo spaziale-sociale ne subentra uno di tipo temporale-processuale. Allora l'organizzazione si trova in uno stato di continua innovazione, in cui gli uomini collaborano capendo pienamente il senso di quello che stanno facendo e non si rapportano più l'uno all'altro come "porcospini". La fase federale è oggi, come possibilità di organizzazione, "nell'aria", da quello che sentiamo parlando con i nostri clienti.

Situazione e prospettiva in ambito di fasi di sviluppo delle organizzazioni

Un'organizzazione ha in ognuna delle sue fasi la forma di un tutto. Il suo senso, i suoi rapporti sociali, tecnici ed economici e la sua struttura si adattano l'un con l'altro, sono congruenti per riprendere un concetto di geometria. E' in questo che sta il mistero dello sviluppo di qualsiasi organismo. Se questo combaciare inizia a sfaldarsi, bisogna vedere se non si annuncia con ciò una nuova fase di sviluppo.

Con questo non si vuol dire che una fase precedente sia "migliore" di quella successiva, cosiccome un cinquantenne non è "migliore" di un cinquenne.

Noi descriviamo le fasi in una sequenza temporale e anche il loro mutare di forma va inteso così. Ma voi vedrete sempre con l'esperienza che un'organizzazione in alcune delle sue singole membra si può trovare in fasi diverse e così compare anche una contemporaneità. Ogni fase non va poi naturalmente distinta dall'altra in maniera troppo netta. Ci sono sempre transizioni. Di queste trattiamo solo per quel che riguarda la fase federale. A questo è dedicato il capitolo "Elementi per l'organizzazione della fase federale".

Di particolare importanza è il fatto che le immagini che compaiono nella fase di integrazione costituiscono come una specie di "stella" che illumina la fase che la precedono.

Abbiamo così descritto le fasi di sviluppo delle organizzazioni in maniera tale da presentare la fase federale anche alla luce della fase di differenziazione, che la precede cronologicamente, e della fase di integrazione, che la segue.

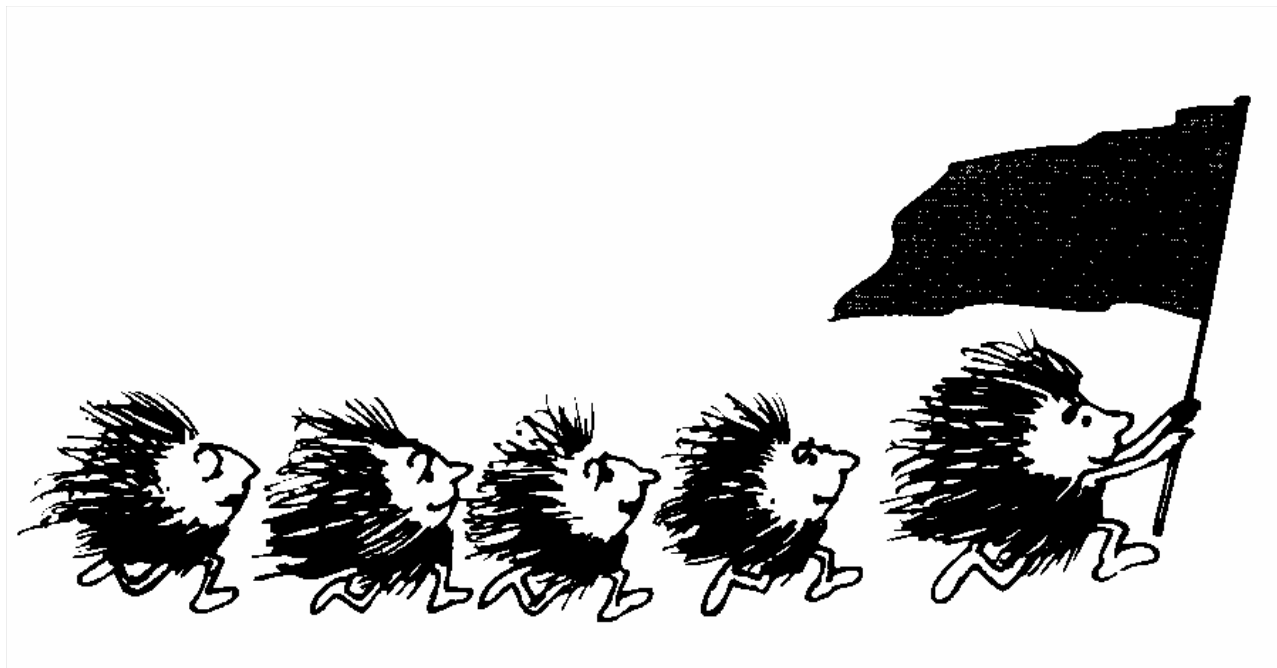
La nostra presentazione si propone di aiutarvi a capire in che situazione in senso temporale si trovi la vostra organizzazione, reparto, gruppo e a capire altri aspetti, in particolare riguardo alla fase federale. Si propone inoltre di aiutarvi a tenere gli occhi aperti a ulteriori passi che si possano fare.

Ancora, essa vi deve aiutare a valutare quando sia il momento giusto per passare da una fase a quella successiva.

Se si riesce a far questo, si resta padroni della situazione e non si annega travolti dagli eventi. Per quel che concerne il quanto avanti si riesca a guardare e quanto capaci si sia di agire nel momento giusto, c'entra qualcosa anche la libertà d'azione.

Fase pionieristica

Idea
Impulso
Orientamento alle persone



In questa fase i “porcospini” mettono in azione solo raramente i loro aculei. Non ne hanno né voglia né tempo, perché sono tutti presi dai compiti da svolgere. La cosa si fa pericolosa solo allorché si vuole mostrare gli aculei al pioniere. Allora si esce dalla di lui o di lei grazia.

Una situazione pionieristica nasce da certi uomini quando questi cominciano a fare qualcosa di nuovo. Costoro sono i portatori di una nuova idea che vogliono realizzare. Sono pionieri che rappresentano, vivono e fanno la loro idea. Raccolgono altri uomini attorno a sé, attratti dal loro personale ascendente e che devono assomigliare loro il più possibile.

Tutto è facile, si ha una visione completa di tutto, si improvvisa, ognuno fa tutto e tutto viene da una unitarietà naturale.

La struttura è piatta, strutturata sul pioniere.

Lui o lei hanno una leadership basata sul far vedere come si fa e sul fare insieme. Le persone che lavorano con lui o lei danno e prendono la fiducia del pioniere e ne seguono spontaneamente gli impulsi, cosicché la fiducia e il potere sono molto vicini l’uno all’altro e vengono raramente messi in discussione.

La motivazione e la comunicazione non costituiscono un problema, perché tutto scaturisce dalla percezione diretta.

Il pensare, il sentire e il volere vengono percepiti dal pioniere e dai collaboratori come unità.

I compiti stanno – riconoscibili da tutti – al di fuori.

L’organizzazione basata sul pioniere è flessibile e capace di adattarsi rapidamente a nuovi compiti che vengano dall’esterno. Le finanze vengono giudicate sostanzialmente dal punto di vista della liquidità.

Gli impulsi originari della fase pionieristica mantengono il loro influsso per lungo tempo, spesso in maniera nascosta, in fasi successive dell’organizzazione. Se qualcuno lancia uno sguardo retrospettivo alle sue esperienze nella fase pionieristica, gli appaiono spesso in una “luce dorata”. Le fatiche fatte all’inizio sono dimenticate e gli anni di fondazione emergono brillando da un buio mitologico.

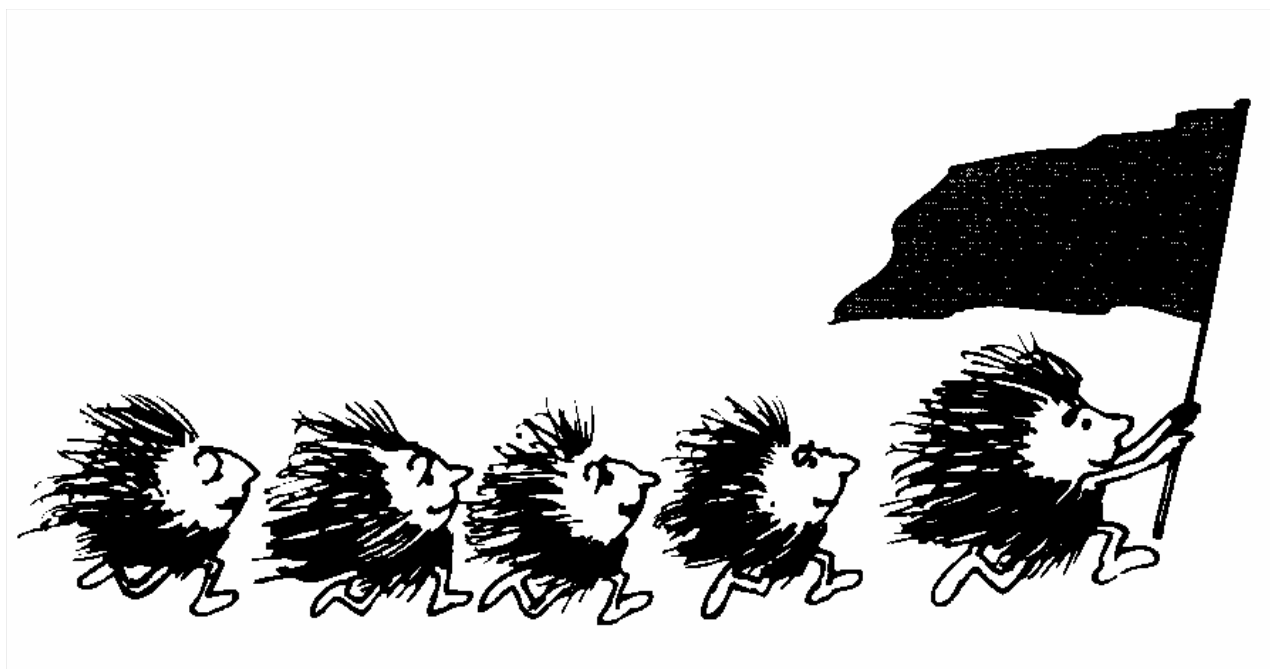
L’organizzazione entra in crisi se il pioniere smarrisce il nesso con un’organizzazione che sta diventando complessa ed egli non riesce più a guidarla con la logica del “tiriamoci su le maniche e mettiamo mano al problema”.

Questa è una crisi anche per il pioniere. Fino a quel momento lui o lei avevano guidato l’organizzazione “d’istinto”. Adesso le cose non funzionano più così. Lei o lui o imparano e portano i concetti su un piano logico e a renderli così

delegabili o vengono superati dagli eventi. I pionieri che non riescono a “mollare”, divengono per l’organizzazione da loro stessi creata un peso e un ostacolo. Se in più continuano a seguire il vecchio stile, questo viene percepito come arbitrio.

Riassunto schematico della fase pionieristica

Idea
Impulso
Orientamento alle persone



- * Principio dell'unità
- * Orientamento alle persone
- * Autorità
- * Fiducia e potere elaborate inconsciamente

- * Tutti possono fare tutto
- * Impulsivo, impulsivizzante

- * Improvvisante

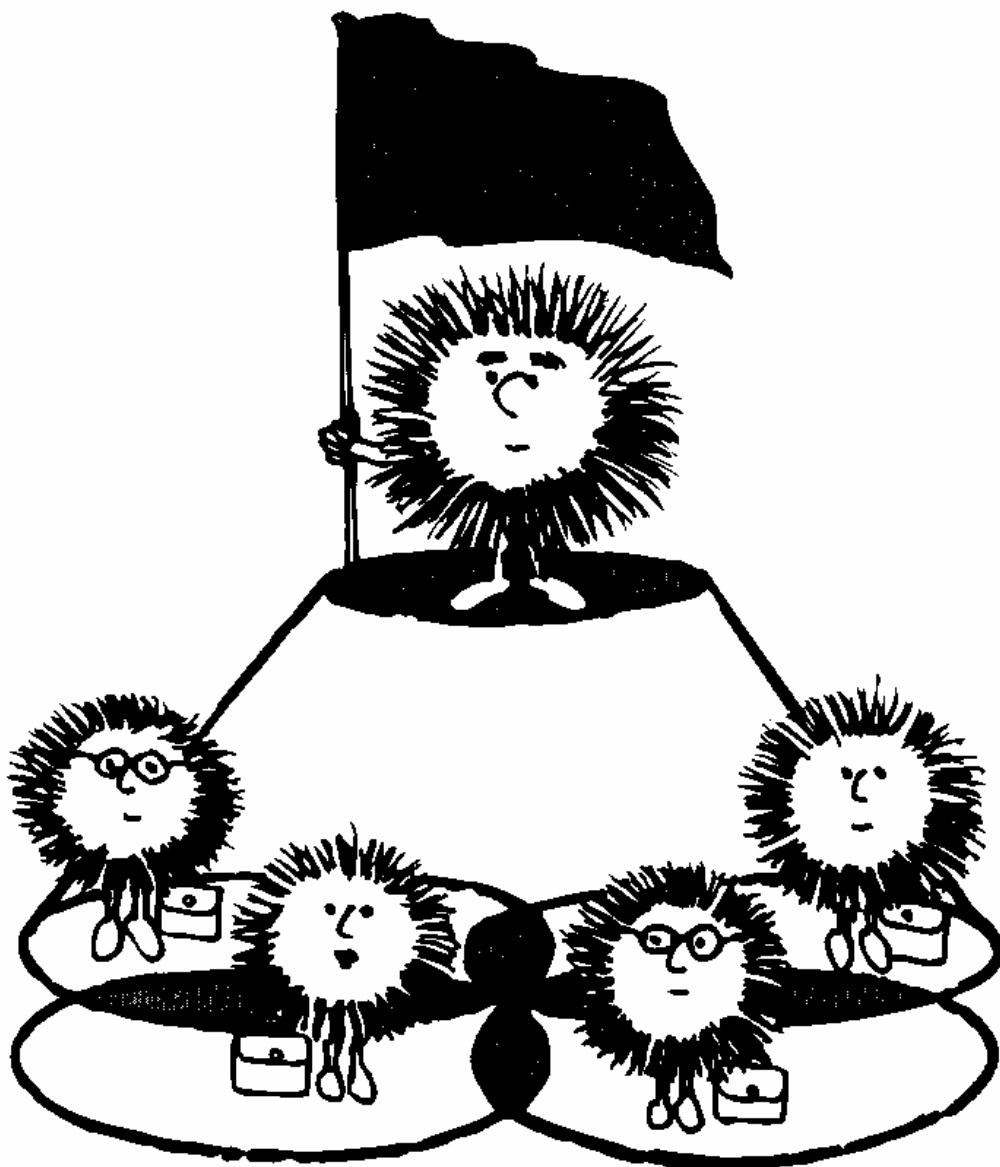
- * Motivazione nasce dal nesso diretto col compito
- * Comunicazione diretta
- * Pensare, sentire e volere percepiti come unità
- * Organizzazione piatta, gerarchia appena accennata
- * Leadership basata sul far vedere come si fa e sul fare insieme
- * Conduzione finanziaria che passa per la liquidità

- * Orientamento verso l'esterno

- * **Tendenza all'arbitrio**

Fase di differenziazione

Ordine
Chiarezza e univocità
Sicurezza esteriore
Orientamento al sistema



Nella fase di differenziazione i nostri piccoli porcospini imparano a mostrare in maniera chiara i loro aculei. Alla fine si è padroni a casa propria! Se tutto va bene, chiarezza e univocità e l'ordine esterno fanno sì che ognuno si possa muovere all'interno della proprie competenze e non faccia niente agli altri.

Se un'organizzazione ha dato prova di potere sopravvivere durante la fase pionieristica, ha iniziato a crescere ed è divenuta più complessa, deve rimanere trasparente, si deve potere facilmente abbracciare con uno sguardo d'insieme e deve essere guidabile.

A questo scopo si suddivide l'organizzazione in funzioni e si riassumono queste ultime in sistemi.

Una funzione è un'unità organizzativa, in cui si lavora per creare valore. Essa comprende compiti, competenze e responsabilità che vengono percepite dalle relative persone che sono portatrici di funzioni in determinati ruoli. I compiti risultano dalla divisione del lavoro, le competenze si basano sull'ordinamento giuridico e la responsabilità individuale viene percepita dal portatore di funzione nel momento in cui lui o lei possiede le necessarie capacità, è sufficientemente informato e viene guidato in maniera corretta.

Nella fase di differenziazione viene posto un forte accento sull'ordinamento giuridico. Quest'ultimo è un sistema di diritti e doveri e descrive quello che i membri dell'organizzazione sono tenuti a fare, quello che è loro lecito e non lecito fare. Esso riassume le basi legali, le competenze, le prescrizioni, le norme, le regole, le direttive e le regole del gioco.

Un ordinamento giuridico che sia chiaro, univoco e basato su un potere legittimato evita l'arbitrarietà e trasmette sicurezza esteriore. Degli ambiti di discrezionalità sufficientemente ampi permettono ai membri dell'organizzazione di percepire la loro organizzazione come connessa al loro compito.

La qualità dell'ordinamento giuridico è decisiva per la motivazione. Se essa è strutturata come si è descritto più sopra, allora le persone vedono delle condizioni di sviluppo per sé. Se regnano l'arbitrio, il "nepotismo" o la corruzione o se gli ambiti di discrezionalità sono troppo ristretti e impediscono la sopravvivenza della responsabilità individuale, gli uomini cedono interiormente o esteriormente.

Nella fase pionieristica la motivazione è abbastanza inconscia. Tutti lavorano volentieri finché lo stimolo di nuovi compiti e la dedizione al pioniere tengono. Nella fase di differenziazione si aggiunge l'ambizione che i collaboratori sono in grado e hanno facoltà di esternare nel "loro" ambito al fine di raggiungere le proprie mete, che sono nel migliore dei casi anche le mete dell'organizzazione. In tal modo viene favorita – tramite l'accrescimento del senso del proprio valore – anche l'autocoscienza e l'autonomia.

Se l'ambizione viene inoltre rafforzata attraverso incentivi (premi "incentives"), nasce facilmente il pericolo che il riferimento al sé vada contro agli interessi comuni e diventi controproducente.

La struttura dell'organizzazione ha un lato verticale e uno orizzontale. Sotto il punto di vista verticale essa si presenta come organizzazione a strutture sovrapposte ed è caratterizzata sostanzialmente da rapporti di tipo sovrapposto-sottoposto. Dal punto di vista orizzontale è percepita come un'organizzazione a flusso che prende le mosse dalla divisione del lavoro e la relativa collaborazione che ne nasce.

L'organizzazione a strutture sovrapposte è una gerarchia (in tedesco "Ordine dei santi"), volta per sua natura verso un vertice centrale che sta sopra a tutto. In tal modo l'organizzazione può essere controllata e guidata da una prospettiva "a volo d'uccello". Questo principio si estende attraverso tutti i singoli livelli gerarchici. Chi comanda una unità funzionale è sempre il "capo" per i membri dell'organizzazione che gli/le sono sottoposti.

Parliamo qui di "leadership di sorveglianza", laddove i poteri di decisione veri e propri sono in mano a chi conduce la linea. (Stili di leadership propri di fasi successive possono emergere naturalmente già qui, se c'è chi li padroneggia.) I vertici hanno compiti di consulenza.

Per lo scambio orale ci si trova per fare delle conferenze in cui il presidente si lascia consigliare dai presenti, riservandosi comunque la decisione.

Nell'organizzazione a flusso c'è bisogno di esperti con competenze specifiche che derivano dalla divisione del lavoro. Essa permette e esige anche di standardizzare, meccanizzare e coordinare. Mentre lo stile di lavoro nella fase pionieristica è impulsivo, improvvisante, qui è invece oggettivo, orientato all'obiettivo e pianificato. Ciò richiede da parte degli esperti capacità analitiche e combinatorie. Le cose vanno pensate e fatte.

Anche la comunicazione si adatta allo stile della fase di differenziazione. Mentre nella fase pionieristica molte cose venivano fatte in maniera diretta e orale, adesso c'è sempre più necessità di documenti scritti. C'è bisogno di moduli di tutti i tipi e l'espressione scritta è altrettanto formale.

Si ha un rapporto col denaro e con altri strumenti che è sostanzialmente più ragionato che nella fase pionieristica. Si adoperano unità di misura finanziarie, una importante è per esempio il "ritorno sull'investimento" (Return on Investment).

Fondamentalmente siamo qui in presenza di un'organizzazione che deve dar prova di fronte ad altri della propria produttività, come ad esempio il produttore nei confronti dei suoi clienti e l'insegnante nei confronti dei suoi allievi. La realtà è che comunque, in particolare nei primi periodi della fase di differenziazione c'è bisogno di molti sforzi per costruire e sviluppare i propri sistemi, strumenti, ecc.. In tal senso non solo i collaboratori sono riferiti a sé, ma anche l'organizzazione stessa nella sua totalità nel momento in cui si pone in rapporto col mondo esterno.

Nella fase pionieristica vale il principio dell'unità, qui nella fase della differenziazione quello del **dualismo**. In essa emergono tutti i possibili dualismi. Emergono contrasti in tutti i luoghi possibili, come tra distribuzione e produzione in un'azienda produttiva e anche in altre organizzazioni tra organizzazione a strutture sovrapposte e organizzazione a flusso, vertici e base, accademici e non accademici, impiegati e operai, la differenza tra "sfera privata" e "sfera degli affari", la sottolineatura fatta con parzialità del pensare e del volere, tra "sopra" e "sotto", "noi" e "loro", dentro e fuori.

Il riferirsi a sé e l'atteggiamento di fondo di tipo differenziante si rafforzano a vicenda. Le persone diventano allo stesso tempo più aggressive e più sensibili. Si vedono gli altri come "porcospini", solo non si vede spesso sé stessi come tali. Chi è che vede i propri aculei! Altri si trascinano nei loro angoli e voglio preferibilmente essere lasciati in pace. Sussiste la tendenza all'irrigidimento e all'atomizzazione. Al termine della fase di differenziazione ci si trova perciò spesso di fronte a unità funzionali che si sono fatte la pelle spessa, si mettono reciproci confini, si isolano e non comunicano in realtà più l'una con l'altra. L'organizzazione si irrigidisce poi nell'egoismo di reparto e nel pensiero di status della gerarchia.

Spesso le singole parti si sono scisse in maniera così forte che ormai conducono una vita propria che ha poco a che fare con l'organismo nella sua globalità e che si trova addirittura in posizione di contrasto con questo o con altre parti. Anche i livelli gerarchici cominciano a condurre una vita propria e a non parlare più realmente l'un con l'altro.

Un fenomeno da considerare è anche che il livello gerarchico più alto non sa più realmente quello che succede nell'organizzazione e inoltre è isolato umanamente, che il livello gerarchico intermedio ha perso la sua identità e che i livelli gerarchici più bassi vengono bombardati di istruzioni contraddittorie e richieste di maggiori informazioni provenienti "dall'alto".

Abbiamo parlato con dirigenti che volentieri salterebbero la fase di differenziazione. Ma senza questa non si sviluppa alcuna autonomia, né alcuna identità propria tra chi lavora a livello di dirigenza. Non ci si rende conto che si tirano fuori egoismi, che sono innanzitutto utili per un comportamento e un'identità autonoma e che possono essere però anche ottenere effetti contrari e distruttivi.

In vista di questo momento i dirigenti hanno bisogno di una "antenna" per condurre l'organizzazione alla fase successiva. Purtroppo nella maggior parte dei casi si passa sopra a questo momento o addirittura si acuisce il lato distruttivo dell'egoismo, stimolando le parti dell'organizzazione che si stanno smembrando ad entrare in concorrenza tra di loro. Il modello del mercato che lavora sulla molla motrice dell'egoismo, ha anch'esso dei chiari limiti.

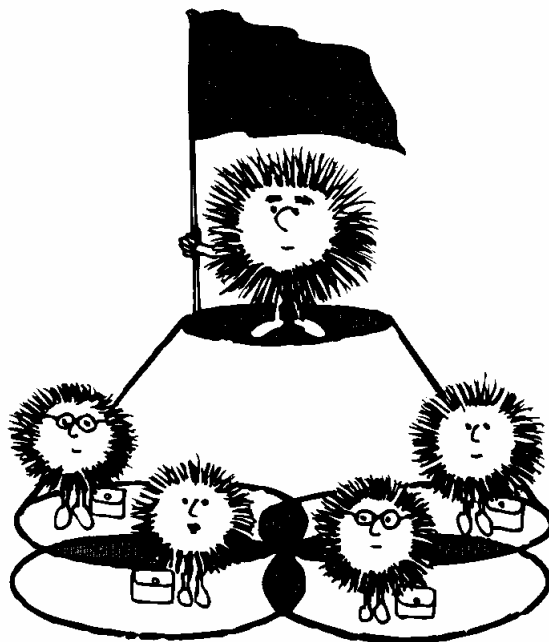
Riassunto schematico della fase di differenziazione

Ordine

Chiarezza e univocità

Sicurezza esteriore

Orientamento al sistema



- * Principio del dualismo
- * Orientamento al sistema
- * Funzione
- * Potere legittimato come base dell'ordinamento giuridico

- * Esperti, specialisti

- * Standardizzare, meccanizzare, specializzare, coordinare
- * Motivazione tramite l'ambizione ("il mio ambito")

- * Comunicazione formalizzata
- * Clima di lavoro oggettivo, in cui sono richiesti pensare e volere
- * Organizzazione gerarchica

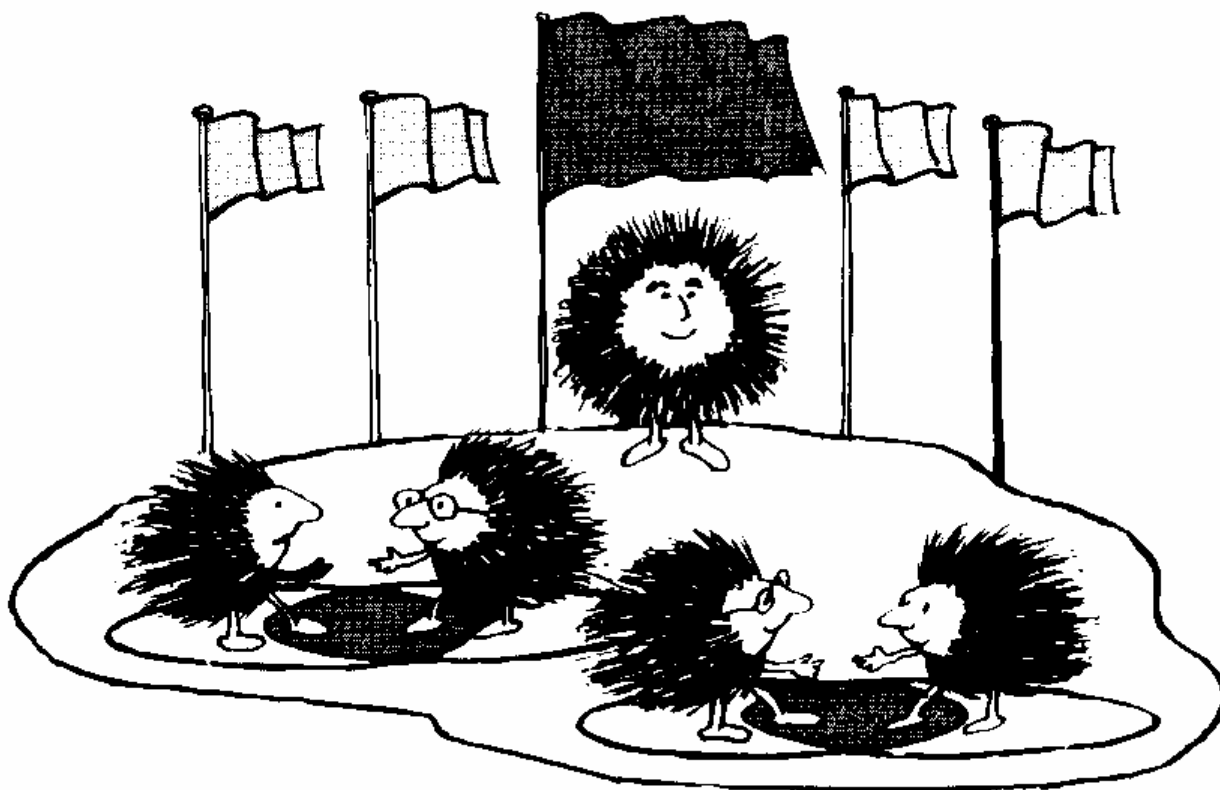
- * Leadership di sorveglianza
- * Unità di misura finanziarie, ad es. Return on Investment

- * Orientamento verso l'interno

- * **Tendenza all'irrigidimento e/o all'atomizzazione**

Fase federale

Movimento
Punto mediano
Coscienza della reciproca dipendenza
Orientamento alla rete



Fino al termine della fase di differenziazione, i “porcospini” hanno imparato a scrivere la parola “IO” in grande. Ogni tipo di formazione comunitaria diventa in questo modo difficile, però, a dispetto delle lamentele su questo fatto, non va scordato che essi hanno conquistato qualcosa di importante. Adesso hanno una coscienza di sé stessi, della propria identità, e ci vuole solo una spinta bene aggiustata, per ribaltare l’elemento antisociale di questo riferirsi a sé pieno di aculei, in modo tale che esso cominci a produrre degli effetti sociali.

Questo può cominciare da uno qualsiasi dei “porcospini” dell’organizzazione, ha però un’efficacia maggiore se anche i “porcospini che stanno più in alto” approcciano questo compito. Esso consiste nel fatto che tutti devono avere chiarezza su quali siano i fini e gli interessi che hanno e che li esprimano anche. Così ognuno viene a conoscenza dall’altro di dove lui/lei li vede. E così i fratelli e sorelle “porcospini” possono tararsi gli uni sugli altri e trovare la giusta distanza da tenere tra sé.

Facendo questo gli balugina anche l’idea che essi dipendono gli uni dagli altri.

Progressivamente essi imparano anche ad arrivare attraverso la negoziazione a dei buoni compromessi. Bisogna cedere qualcosa per ottenere qualcosa e allo stesso tempo non rizzare gli aculei. Ma non è certo sbagliato che gli aculei rimangano visibili per avvisare e ammonire a un comportamento corretto, perché questi possono essere usati in casi di emergenza.

La transizione dalla fase di differenziazione alla fase federale può dunque avere luogo, giacché le persone stanno compiendo nei loro ambiti un percorso per trovare la loro propria identità. Ciò conduce poi anche - sulla scorta dei successivi sviluppi - a evidenti autonomie, fino ad arrivare a un grado corretto di autonomia economica.

L’organizzazione non si sfascia perché viene tenuta insieme dal **principio federativo**.

Una federazione in campo statale nasce da rapporti contrattuali tra i paesi o cantoni interessati, che reputano di avere lo stesso valore. Evitano rapporti di tipo sovrapposto-sottoposto, a meno che questi non siano regolati contrattualmente. In una federazione le competenze che i paesi considerano come spettanti a sé stessi, vengono trasferite a istituzioni federali, competenze come la politica estera, la preservazione della costituzione, la difesa e la politica monetaria. Questo comporta un spingersi più avanti rispetto a una mera alleanza tra stati in cui non ci siano istituzioni comuni che possano decidere in nome e per conto dei singoli paesi.

L'applicazione del principio federativo alle organizzazioni è oggi nell'aria, ad esempio Charles Handy descrive nel suo libro "The Age of Unreason"³⁾ (*L'era dell'irrazionalità*) tra le altre cose anche un'organizzazione federativa. Anche la parola "federazione" l'abbiamo già incontrata in grandi aziende, dove però a guardare bene ci si accorge che la realtà così come è vissuta non ha niente a che fare con la parola.

In tal modo la maggior parte delle organizzazioni appaiono oggi come stati condotti in maniera centralistica. Anche un'organizzazione decentralizzata non è per altro una federazione, giacché i poteri di decisione risiedono esclusivamente nel corpo centrale.

Una federazione inizia a vivere se il principio dell'uguaglianza o di una potenziale uguaglianza tra i suoi membri viene voluto ed è permessa o meglio ancora favorita la diversità.

Riscontriamo nel principio dell'uguaglianza la base per la collaborazione delle persone e degli ambiti più disparati. I colori più diversi acquistano una loro valenza. Le bandiere dei "paesi confederati" sventolano accanto a quella della "federazione".

(Dettagli sui conseguenti aspetti li trovate nel capitolo "Elementi per l'organizzazione della fase federale")

La tecnica sociale per il concorso pratico di impulsi diversi dei singoli individui si basa sull'approccio della tripartizione dei rapporti sociali.

Nel principio federativo è incorporata l'uguaglianza e nella tripartizione dei rapporti sociali ci si confronta con la diversità dei singoli individui, affinché questi possano apportare le loro iniziative e la loro creatività. Perciò questi due elementi sono secondo noi da considerare uniti e costituiscono il nucleo della fase federale.

Se noi per una volta prescindiamo dalle organizzazioni con amministrazione autonoma, in cui teoricamente non ci devono essere rapporti di tipo sovrapposto-sottoposto, è usuale trovare delle gerarchie in cui i poteri decisionali si trovano al di sopra dei piani dei relativi subordinati.

Per rendere possibile l'uguaglianza e la diversità non solo all'interno dello stesso livello gerarchico, ma anche lungo tutta l'organizzazione a strutture sovrapposte, si inizia la fase federale con un processo di devoluzione. Ciò significa che i poteri decisionali, che durante la fase di differenziazione sono migrati "verso l'alto", vengono affidati alle posizioni e alle persone "verso il basso", persone che hanno in carico le mansioni operative o esecutive. In tal modo i "collaboratori" diventano persone "con cui lavorare", sulle quali si punta la propria attività.

Il processo di devoluzione comprende i passi legali dello spostamento di competenze verso "il basso" e anche provvedimenti di abilitazione, affinché i relativi "collaboratori" possano adempiere alle loro funzioni nella maniera il più autonoma possibile.

All'inizio della devoluzione i collaboratori non sono uguali di fronte ai loro dirigenti, ma gli viene riconosciuta una potenziale uguaglianza, che progressivamente può divenire di fatto, se le capacità che si sviluppano poi sono sufficienti.

I collaboratori necessitano a questo punto di una leadership più allargata, che noi denominiamo "leadership di supporto". I membri di un gruppo imparano a supportarsi reciprocamente nel loro lavoro. Il/La dirigente appoggia il singolo e stimola i collaboratori a scambiarsi osservazioni sulla propria attività e sviluppare reciproco interesse, affinché si possano aiutare vicendevolmente a rendersi conto con sempre maggiore consapevolezza della propria responsabilità. I collaboratori pianificano, eseguono e esprimono valutazioni personali o con i colleghi.

Questa è una forma di autocontrollo.

Il/La dirigente mantengono comunque il loro personale giudizio, per non perdere contatto con la realtà. In tal modo sono in grado di appoggiare i loro collaboratori e il gruppo e in casi di emergenza di far valere regole del gioco già concordate.

Quei collaboratori che trovavano estremamente comoda la leadership di sorveglianza, perché in tal modo gli veniva tolta responsabilità, scopriranno gradualmente che non si ha più bisogno di loro. Le persone attive invece ricevono nuove motivazioni, perché possono lavorare in maniera sempre più autonoma e sensata.

Essendo la qualità delle relazioni molto importante in questo tipo di gruppo, il/la dirigente cureranno con particolare attenzione la loro fiducia nei confronti di ognuno e guarderanno molto alla qualità dei rapporti giuridici. Ma anche i collaboratori lo fanno. Molto inoltre si esprime attraverso il sentire e il percepire, giacché qui si incontrano non solo esperti, ma uomini.

Inoltre altri impareranno a trattare, da soli o in gruppi continuamente mutanti, con il/la dirigente, tra di loro, con colleghi e persone al di fuori dell'organizzazione.

Il trattare come forma di dialogo sta tra l'imporre e il convincere. Per ripeterlo ancora: noi concepiamo il trattare non come una tattica abilmente camuffata per imporre interessi propri, bensì come processo in cui entrambe le parti possono apportare i propri interessi per arrivare a un compromesso del quale entrambi siano soddisfatti e attraverso il quale si accresca la reciproca fiducia. Mediante ciò gli accordi stipulati sono solidi e sopportano anche degli scossoni.

Chi è aduso a negoziare sa quanta presenza di spirito ci vuole per non far scivolare un tale dialogo in un "No" secco o in un amichevole aggiornarsi (a mai più rivederci) da parte della controparte, e per mantenerlo invece vivo. Gli obiettivi da discutere sono in questo contesto un lato del dialogo, l'altro lato è costituito invece dalle sensazioni e dalle emozioni con cui la persona lo vive. Queste sono in certi momenti quasi più importanti dei contenuti. Un buon negoziatore li esprime anche, per dare alla controparte l'opportunità di orientarsi. Ognuno ha antenne finissime per capire quanto sinceramente si stia contrattando e per quanto lui/lei si senta rispettato e considerato di uguale valore.

Tali sensazioni si muovono tra la fiducia e il potere, senza che lo si percepisca chiaramente. Senza la fiducia non ci si avvicina neanche al tavolo e senza la possibilità di portare a casa l'accordo in casi estremi non si è neanche sicuri che venga rispettato. La fiducia viene in primo luogo dosata e cresce con l'esperienza, se gli accordi tengono.

La negoziazione è un esempio di come i rapporti giuridici si muovano tra i due poli della fiducia e del potere. Sono legati reciprocamente da una scala graduata di valori giuridici, laddove la negoziazione sta nel mezzo:



Tutti gli individui imparano nella fase federale a muoversi in maniera adeguata sui gradini tra fiducia e potere, al fine di strutturare i necessari rapporti giuridici nella maniera più adatta alla situazione. Qui alla fine conta sempre che nasca un impegno, affinché ci si possa fidare l'uno dell'altro e non guardare a che gradino della scala dei valori giuridici si trovi la relazione. A seconda della situazione e degli individui si troverà il gradino adatto e in circostanze diverse lo si sposterà.

Ci sono uomini che vedono la fiducia come "buona" e il potere come "cattivo". Ma la fiducia può essere cieca e portare facilmente a conflitti, il potere può essere esercitato come molti temono. Ma attraverso un potere legittimato può essere mantenuto un ordinamento giuridico che lascia che gli uomini diventino sempre più autonomi. In questo caso essa lavora nella direzione dello sviluppo.

Nuovo è che nella fase federale si aggiunga all'ordinamento giuridico, le cui basi sono state gettate nella fase di differenziazione, la vita giuridica. Messi assieme questi due elementi formano i rapporti giuridici. Nella vita giuridica i singoli individui parlano di come essi percepiscono i rapporti giuridici, di quello che è "corretto", "giusto", "adeguato" ecc. e danno così forma ai loro rapporti giuridici. Questo lo possono fare solo gli interessati. Chi non ne fa parte può solo esprimere un giudizio.

La chiave per la pace nella fase federale sta nel modo in cui ci si tratta la vita giuridica e l'ordinamento giuridico; qui si può prendere le mosse dagli uomini così come sono e non dagli uomini come dovrebbero essere. Il "come" viene prima del "cosa".

L'organizzazione nella fase federale diventa di nuovo dinamica, flessibile e capace di adattarsi. Questo è originato dalla tripartizione in cui le polarità di esprimono in punti mediani che sono mobili, ad es. tra il pensare e il volere vive di nuovo il sentire, tra la fiducia e il potere sta la negoziazione, tra la vita spirituale e quella economica si trovano i rapporti giuridici.

Se si traduce questo in una struttura si giunge a una rete.

Tale rete consta di ambiti che si sono conquistati una loro identità e sfruttano la loro autonomia in maniera responsabile, autonomia che è di tipo economico entro limiti pattuiti. Tali ambiti possono essere costituiti dai classici reparti di un'azienda industriale, come la distribuzione, il marketing, la produzione, l'amministrazione, le "human resources" (il personale), ricerca e sviluppo e così via, oppure da funzioni estese ("cluster"), a seconda dell'attività aziendale. Per dare un nome a questi ambiti li chiameremo "unità federali".

L'elemento di congiunzione all'interno della rete è un "forum federale", che corrisponde alle istituzioni comunitarie di una repubblica federale sul piano statale.

Le unità federali possono trovarsi in fasi di sviluppo diverse senza disturbarsi. Tuttavia i relativi dirigenti dovrebbero conoscere e saper gestire il principio federativo per rendere possibile la collaborazione nella federazione.

Quali siano avvertiti come compiti concreti da parte del forum federale dipende dalla storia dell'organizzazione e dallo stato del processo di devoluzione. In ogni caso esso è un luogo perché si formino le condizioni di base sul piano spirituale, giuridico ed economico. Delle condizioni spirituali fanno parte l'identità che si basa sui valori e le strategie comuni, come l'immagine guida, i principi e gli obiettivi. Per quel che concerne il campo giuridico ci sarà una costituzione a cui i rapporti giuridici possano orientarsi. Le condizioni economiche descrivono il come rapportarsi al denaro, alle persone, alle istituzioni e ai sistemi.

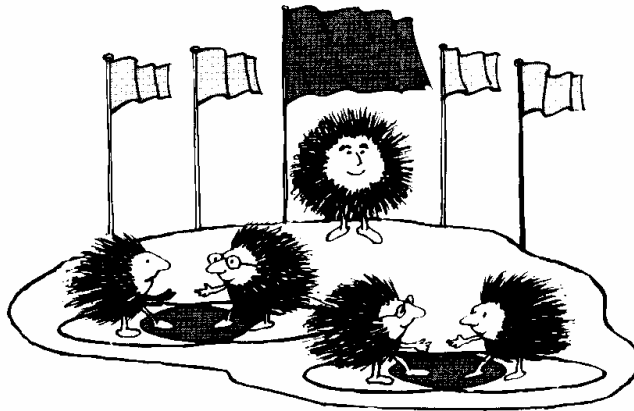
I collaboratori dei livelli più bassi della gerarchia partecipano alle discussioni dei livelli più alti, per entrare immedesimandosi nei processi di consultazione e decisionali, in modo tale da poter riferire ai loro colleghi le cose così come vengono intese, al di là delle informazioni scritte.

L'organizzazione comincia ad aprirsi verso l'esterno e non è più occupata a trattare con sé stessa come succedeva nella fase di differenziazione.

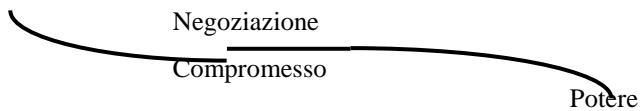
Nella fase federale (in realtà anche in quelle precedenti) almeno un piccolo numero di dirigenti con posizioni di responsabilità dovrebbe possedere una visione della fase di integrazione. Altrimenti l'organizzazione può anche funzionare bene, ma non ha una sostanza verso la quale possa tendere.

Riassunto schematico della fase federale

Punto mediano
Coscienza della reciproca dipendenza
Orientamento alla rete
Principio della tripartizione



- * Principio della tripartizione
- * Orientamento alla polarità/punto mediano
- * Uguaglianza potenziale
- * Vita spirituale, **rapporti giuridici**, vita economica
- * Fiducia

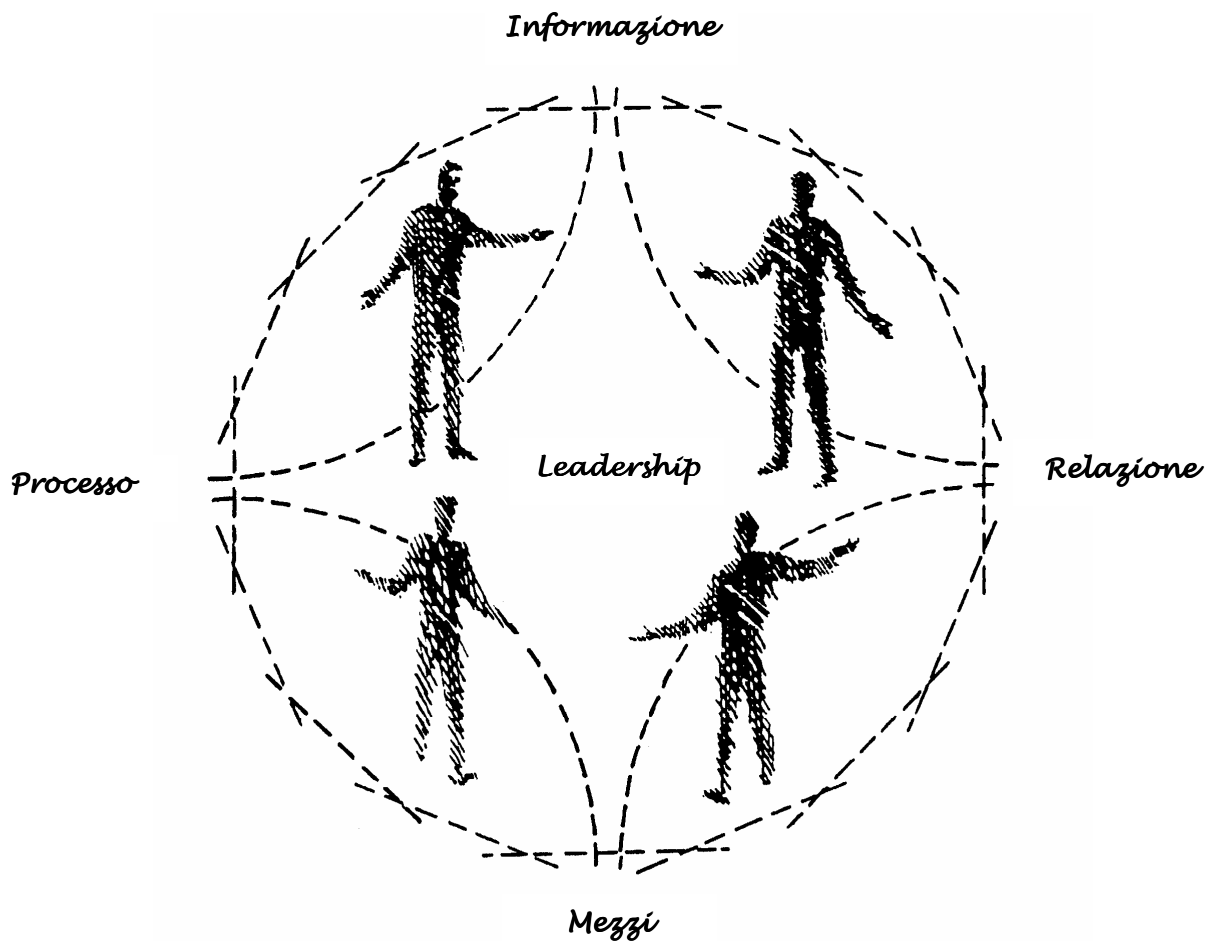


- * Esperti e uomini
- * Pianificare → eseguire → valutare (autocontrollo)
- * Motivazione tramite l'autonomia e il senso del lavoro
- * Negoziazione
- * Viene richiesto di Pensare – Sentire – Volere
- * Organizzazione a rete, in cui i membri si possono trovare in fasi di sviluppo diverse
- * Leadership di supporto
- * Autonomia economica delle unità federali entro limiti pattuiti
- * Non più orientamento solo verso l'interno

Tendenza al mero funzionare

Fase di integrazione

Vita
Responsabilità
Sicurezza interiore
Orientamento al cliente



I nostri ormai noti, cari, piccoli amici, i “porcospini”, hanno appreso molto nella fase federale. Nessuno rizza più gli aculei solo per affermarsi, ma è invece capace di trovare il suo posto nel senso della totalità dell’organizzazione. Essi entrano allora nella fase di integrazione. Si potrebbe quasi dire che gli aculei sono scomparsi e che essi siano semplicemente uomini. E tuttavia essi sono e restano delle individualità alquanto singolari e non si perdono in un esperire unitario come nella fase pionieristica. Fidandosi reciprocamente sul piano della competenza e su quello umano, essi collaborano e sanno anche sempre quel che c’è da fare, quando farlo e in quale situazione. Un po’ come nell’immagine che vedete qui sopra.

L’immagine a quattro sezioni, a forma di stella, ai cui lati stanno i nostri cari amici, è un asteroide⁴⁾. E’ una forma matematica, in cui le linee che si trovano ai vertici e che corrono l’una verso l’altra sono parallele e vanno in questo modo verso l’infinito. Il cerchio dell’organizzazione viene rotto in quattro punti ed essa diviene così un **sistema aperto**. Questa è l’unica differenza rispetto all’immagine del quadrifoglio usata da Bernard Lievegoed²⁾ nel suo già citato libro. Entrambe queste immagini hanno in comune i quattro ambiti della “relazione”, “informazione”, “processo” e “mezzi”, ambiti che in linea di principio sono presenti in ogni fase dell’organizzazione e che ora nella fase di integrazione compaiono in maniera più evidente. Tra di essi si sviluppa una pluralità di processi vitali, che gli uomini ora sanno gestire e che formano l’essenza dell’organizzazione.

La vita è un fenomeno che nasce ai limiti. Compare in qualsiasi luogo dove si incontrino persone diverse, come su di una superficie acquatica, in cui acqua ed aria si toccano. Lì la ricchezza di forma di vita è presente nella sua forma maggiore. Non c’è perciò da stupirsi che in quei punti in cui l’asteroide tocca e sfonda il cerchio, nascono gli impulsi per una nuova vita. La vita che scorre porta un nuovo elemento nell’organizzazione rispetto alla fase federale, cosicché noi passiamo ora dalla tripartizione di quella a una quadripartizione.

Relazione

Qualcuno penserà qui alle “human relations”. Quando questo concetto fu coniato prima della seconda guerra mondiale, si intendeva con esso il miglioramento del clima sociale ai fini della collaborazione, cosa che in sé era anche positiva.

Noi ci spingiamo però più avanti e intendiamo come relazioni un punto di partenza per ogni proficua collaborazione, come fonte della vita sociale. Si può parlare di motivazione e di tutto quello che si vuole, ma dove non c'è calore e fiducia e se con ciò non c'è disponibilità tra gli uomini ad interessarsi l'uno dell'altro, non nasce niente.

Questo comincia in realtà già con la fondazione di una organizzazione. Se le persone che contribuiscono a questa fondazione non si incontrano veramente, l'organizzazione rimane una forma vuota.

E una squadra di dirigenti in cui vengano solo recitati ruoli, non ha certo nessun carisma. Solo quando le persone iniziano a interessarsi anche alle reciproche biografie e vedono nell'esperto anche l'uomo, torna in vita qualcosa. Prima non ci si capisce se ognuno mostra solo la facciata.

Per confrontarsi su questo piano ci vuole il coraggio di aprirsi agli altri, ma anche il coraggio di guardare sé stessi negli occhi con sincerità. Perché senza sforzarsi di conoscersi e educarsi non ci si mette in relazione con sé stessi, né si acquista fiducia. La conoscenza di sé può essere molto amara se confessiamo a noi stessi quanto parziali noi siamo in realtà e quanto a pezzi sia la nostra anima. E' facile dire di riunire insieme il pensare, il sentire e il volere, ma non è certo poi facile farlo, riunirli per superare la schizofrenia latente, di cui oggi molti esseri umani soffrono. Nello sforzo che si fa per conoscersi c'è già un inizio di crescita interiore. L'integrazione verso l'esterno nell'organizzazione è in questo senso anche uno specchio dell'integrazione verso l'interno in ogni singolo essere umano.

Anche per le relazioni coi clienti c'è bisogno di una nuova qualità. L'orientamento al cliente non deve rimanere nella fase di integrazione un mero slogan. Nella fase pionieristica tale orientamento è scontato per il pioniere, perché per lui/lei il cliente è come un re. Questo assunto viene però purtroppo seppellito nei gruppi di orientamento al cliente della fase di differenziazione. Quello che deve ricominciare nella fase federale e che continua a svilupparsi poi nella fase di integrazione è che adesso tutti i collaboratori si affaccendano attorno a questo orientamento. Non ci sono poi solo clienti all'esterno dell'organizzazione, bensì anche all'interno. Il collega con cui si lavora diventa cliente, per poter soddisfare le sue esigenze nel miglior modo possibile. E infine anche il dirigente offre un servizio ai suoi/alle sue collaboratori/collaboratrici, affinché questi/e possano svolgere bene il loro lavoro. La relazione così intesa diventa il nucleo del marketing verso l'esterno e verso l'interno e la partnership non resta più un puro slogan.

Informazione

Il termine significa “impressione”. Quello con cui io non mi lego e mi imprimo in mente, rimane cosa senza sostanza. Nella fase di integrazione bisogna perciò osservare e mettere rigorosamente in ordine sia i contenuti sia la trasmissione delle informazioni per ciò che concerne il loro significato per le persone e il lavoro. Anche qui c'è bisogno di nuova vita.

Si inizia dalle informazioni strategiche, sfruttando le quali i collaboratori vanno ad orientarsi circa il perché, il come e il cosa del loro agire.

Le informazioni sul perché hanno nomi come “immagine guida”, “visione”, “missione”, o “filosofia”, laddove i termini non hanno molta importanza. Se sono solo messi in cornice e attaccati al muro o stampati su carta lucida e restano comunque una pura facciata, rimangono senza effetto e alla fine hanno un effetto demotivante. Ma le idee che vengono dalle più intime convinzioni dei dirigenti e che diventano ideali hanno un effetto ispirante. Questi ideali si concentrano per la maggior parte attorno a concetti come “sviluppo”, “individualità e comunità”, “integrazione”, “iniziativa” e “collaborazione”. Se esse non sono vuote sono come una realtà spirituale con sostanza morale e arrivano anche agli uomini. Ogni parola diventa di nuovo un contenitore per il pensiero e la “lingua” ridiventa lingua e “comunicazione” in funzione del dialogo, in cui si parla e si ascolta con coscienza. Questo va poi a formare la base per una nuova cultura imprenditoriale.

Per porsi come persona in rapporto con l'organizzazione si ha bisogno delle informazioni sul come, che di solito vengono formulate come “principi” o “policies”. Anche questa non è cosa nuova. Ancora una volta nella fase di integrazione le cose ruotano attorno a una nuova qualità, vale a dire al rapportarsi con coraggio all'immagine dell'uomo, immagine che ci parla attraverso i principi e che desidera trovare vita. Le immagini che esistono più o meno consciamente, come “l'uomo, l'animale guidato dai desideri”, oppure “tutti gli uomini sono pigri e devono essere spinti a lavorare”, o ancora “qui si viene pagati per lavorare e bisogna dare con una corrispondente produttività” non bastano più, anche se parzialmente sono giustificate. Nell'essenza dell'uomo è scritto che ognuno desidera crescere superando i propri limiti e vuole sentirsi come individuo inserito in una comunità e lavorare volentieri. Si trovano allora in principi, formulati nel senso della fase di integrazione, frasi come “Rispettiamo l'individualità del singolo” o “Apprezziamo le informazioni aperte, sincere, trasparenti e comprensibili”.

Le informazioni strategiche riguardo al cosa riguardano gli obiettivi operativi che si riflettono in progetti concreti. Queste vengono formulate già nella fase di differenziazione, ma di regola vengono viste unicamente dal punto di vista economico. Nella fase di integrazione si dà importanza a un equilibrio tra obiettivi del cliente e del resto del mondo esterno, gli obiettivi di sviluppo degli uomini e dell'organizzazione e gli obiettivi economici, affinché l'organizzazione come organismo rimanga sana e possa adempiere ai suoi compiti.

Ora possiamo anche dire che l'organizzazione acquista un suo senso e una sua finalità da ciò che le sta attorno e che ciò che produce sono risposte a esigenze. Il pioniere si rivolge anche alle esigenze. Solo che il suo punto di partenza è un altro. Lui o lei ha un'idea e cerca un mercato, guarda dunque dall'interno verso l'esterno. Nella fase pionieristica si parte dalla risposta, nella fase di integrazione si parte dalla domanda a cui si dà risposta. L'organizzazione è per così dire in dialogo col mondo esterno, in equilibrio dinamico tra interno e esterno. Per accennare al punto dal quale vengono le domande, noi costruiamo il cerchio in cui si trova l'asteroide, tramite delle tangenti che partono dall'esterno. Ognuna rappresenta uno specifico influsso esterno sull'organizzazione. Questi sono ad esempio i bisogni dei clienti, il livello di servizio dei fornitori, gli interessi dei finanziatori, gli influssi giuridici dello stato, le richieste dei sindacati, influenze culturali e le istanze che risultano dall'ambiente naturale.

Inoltre a quest'ambito pertengono informazioni che servono per poter avere visibilità e possibilità di guida. La vecchia lamentela circa la scarsità di informazioni viene meno. Queste ultime non vengono neanche più fornite, visto che i collaboratori le possono reperire da soli in una “biblioteca delle informazioni”. Qui essi possono trovare tanto i documenti circa le informazioni di mercato che i rapporti sulla situazione economica. Questo è la base perché gli uomini si costruiscano i loro propri giudizi. Per quel che riguarda i dati che necessitano di protezione, per es. quelli del personale, ci saranno delle limitazioni che tutti capiranno.

Processo

I processi sono come un fiume, scorrono nel tempo e hanno un inizio e una fine.

In ogni organizzazione ci sono ad esempio processi sociali, concettuali, economici e tecnici, processi di informazione, di lavoro, di produzione, di approvvigionamento, di fornitura, finanziari, di conduzione, di apprendimento, di innovazione, di sviluppo e di decisione.

E' cosa nota. Di “nuovo” c'è solo il modo di considerare il tempo. Lo scattare dell'ora è naturalmente importante, ma uccide quasi gli uomini se questo tempo viene elaborato in maniera puramente meccanica e il flusso canalizzato di conseguenza. Un fiume che vive ha ritmo, crea meandri e va a formarsi il suo alveo confrontandosi con la realtà geologica. Così deve essere anche col tempo. Le procedure sono delle realtà, ma il modo in cui i processi si svolgono

all'interno di esse lo determinano gli uomini che vi partecipano, se mentre vivono un'esperienza vanno a tempo e hanno il senso di quello che è giusto in quel momento in quella situazione con quegli uomini e per quello scopo. Devono solo concedersi di rispettare le proprie sensazioni e partendo da queste mettersi in sintonia con gli altri. E allora non si limiteranno a seguire semplicemente un ordine del giorno preparato prima di una discussione, ma svilupperanno una vera cultura del dialogo. Questo succede anche in produzione, dove un gruppo di collaboratori si autogestisce nella produzione di determinati pezzi.

Alcuni processi hanno bisogno di maturazione, in particolare quando deve essere introdotto qualcosa di nuovo nell'organizzazione o dove l'apprendimento e lo sviluppo sono importanti. Per questo ci vuole la sensibilità di aspettare il momento giusto o di prendere l'iniziativa e anche la capacità di imporre ritmi sopportabili. Tutto ciò lo si conquista se si lavora proiettati in avanti e si pensa guardando dietro. Si vuol dire che ci si deve mettere nei panni di quello che viene dopo di noi nella catena della collaborazione e verificare se quello che riusciamo a fare corrisponde alle sue esigenze.

Mezzi

Ci sono mezzi visibili e invisibili. Di quelli visibili fanno parte gli immobili, automezzi, mobili, macchine e strumenti, di quelli invisibili le capacità degli uomini, il denaro (come unità di conto), strutture organizzative, procedure per flussi temporali, sistemi e strumenti di leadership.

E' ovvio che questi mezzi siano al servizio degli uomini e degli scopi dell'organizzazione. Dovrebbe essere così in ogni fase dell'organizzazione.

Vorremmo estrarre quattro aspetti, per chiarire cosa possa rappresentare per essi la qualità nella fase di integrazione. Uno riguarda l'ambito della capacità in rapporto allo sviluppo del personale, un altro il rapporto col denaro, il terzo il come strutturare gli immobili e gli arredi e l'ultimo le tecniche di elaborazione dati.

Lo sviluppo del personale è nato dall'amministrazione del personale (nel gergo inglese e americano questo viene definito "Human Resources Management" e sotto questo nome appare anche in ambiente germanofono). Un'organizzazione che ci tenga un po' a sé ha raccolto questo concetto. Si parte dal principio che gli uomini con le loro capacità sono un capitale prezioso, che deve essere compreso, curato e stimolato con attenzione. Parte dello sviluppo del personale è costituito dalla formazione. Questa nelle grandi organizzazioni viene svolta da professionisti. Ci sono certo ancora organizzazioni in cui la formazione viene vista come qualcosa di imposto dall'alto e che perciò viene messa a margine del lavoro vero e proprio. I collaboratori dei superiori di linea vengono mandati a fare seminari i cui risultati non sono sufficientemente connessi alla pratica, giacché i formatori e la gente della linea non parlano abbastanza insieme. Questo ostacolo si può rimuovere se essi si rapportano l'uno all'altro come noi riteniamo possibile nella fase federale.

Gli approcci davvero integrativi legano il lavorare con l'apprendere. Molto a questo proposito ci viene da Bernard Lievegoed e sta alla base del nostro tipo di attività di consulenti. E' un modalità di lavoro che si può descrivere al meglio come "action research", perché essa racchiude entrambi gli aspetti, vale a dire "action" e "research".

Altri approcci ci limitiamo qui a nominarli, come l'"action learning", l'"apprendere sul posto", l'"apprendere facendo", i "circoli di qualità", i "gruppi di apprendimento e proposta" e l'"apprendimento organizzativo" per un'organizzazione come sistema che apprende.

Un approccio integrativo per rapportarsi in maniera diversa al denaro l'abbiamo appreso da Dieter Weisflog⁵⁾. Egli lo chiama "La contabilità semplificata" e ascrive i conti dei profitti e perdite ai reali decision makers, formando con questi un gruppo che si incontra regolarmente a discutere dei guadagni e dei costi nell'ottica di un calcolo pianificato dei profitti e delle perdite. In tal modo essi sono in grado sempre di tenere la rotta guardando in avanti e non sono costretti ad aspettare dati vecchi.

Gli edifici e le stanze in cui gli uomini lavorano possono anche ricevere un aspetto gradevole. L'anima si nutre di bellezza. Chi dovesse capitare ad Amsterdam in Olanda dovrebbe assolutamente andarsi a vedere l'edificio della NMB-Bank per capire cosa vogliamo dire.

Anche le tecniche di elaborazione dati sono oggi più vicine agli uomini. I moderni sistemi sono così flessibili da permettere qualsiasi tipo di divisione del lavoro e di collaborazione.

Dalle descrizioni appena fatte riguardo ai quattro ambiti si evince che la fase di integrazione è centrata sostanzialmente su nuove qualità per compiti già noti. Verso questo va anche quello che oggi si fa nel "quality management". Purtroppo questo rimane spesso vuota chiacchiera se vengono presi provvedimenti unicamente esteriori e non si comprende nell'approccio anche il comportamento dei collaboratori.

Leadership

Il concetto di “leadership” sta al centro dell’asteroide. Come lo dobbiamo intendere? Spesso si è abituati – quando si pensa alla leadership - a pensare a un sopra e a un sotto. Il “capo” è l’organo che decide. Nella fase di integrazione è il “cuore” a diventarlo, cuore che si trova al centro dell’”apparato circolatorio” dell’organizzazione. Questo “cuore” percepisce, accompagna ciò che avviene nel e attorno all’organismo e appiana le unilateralità. La leadership nella fase di integrazione diventa dipendente dalla situazione e i ruoli di dirigenti e sottoposti possono essere intercambiabili. Essi tastano il polso all’organizzazione e creano anche le condizioni affinché essi possano autogestirsi. Questa è una leadership che i liberi professionisti e i collaboratori che lavorano in una organizzazione, ad es. un’agenzia pubblicitaria, conoscono bene per esperienza. Ognuno ha bisogno inoltre di un’immagine della globalità dell’organizzazione per inserirsi in questa globalità in maniera sensata. Infine la motivazione nasce dall’amore per il compito. La libertà, di gestirsi sostanzialmente da soli, ha però anche il suo prezzo. Le cose funzionano solo se ognuno è disposto di prendersi la responsabilità delle conseguenze delle proprie azioni e di imparare dagli errori e di prendersi degli impegni con i suoi colleghi e rispettarli.

Parliamo in questo contesto di una leadership di accompagnamento, perché i collaboratori si accompagnano a vicenda, dunque percepiscono e correggono. Per far questo hanno anche bisogno della competenza sociale necessaria a rapportarsi gli uni agli altri. Battono nella maggior parte dei casi la strada della persuasione.

Il trait d’union tra gli uomini e l’organizzazione è poi anche un gruppo maturo, in cui tutti quelli che ne fanno parte collaborino attivamente.

Delle condizioni organizzative fanno parte tutte le possibili forme di autogestione.

Conseguenze

Un organizzare puramente esteriore non ha senso nella fase di integrazione. Ogni passo dipende dai singoli uomini, da quanto avanti riescono a spingersi nell’autoeducazione per avere a fronte di una crescente fiducia in sé anche fiducia negli altri. Alla sicurezza esteriore ottenuta grazie alla stabilità e prevedibilità dell’organizzazione nella fase di differenziazione subentra la sicurezza interiore degli uomini.

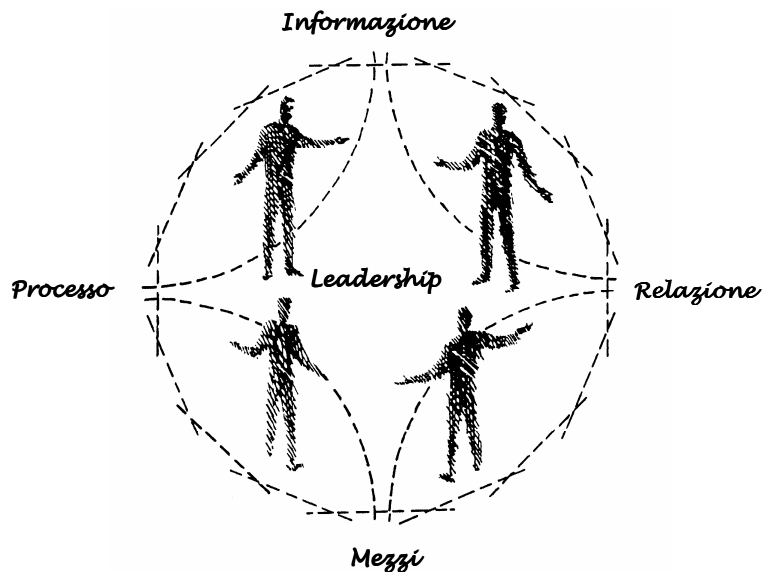
Speriamo che la fase di integrazione abbia l’effetto di un’immagine integrativa del futuro, verso la quale si tenda e che getti la sua luce nelle altre fasi trascinandole verso di sé. A questo abbiamo voluto accennare nel riassunto schematico seguente con le frecce che puntano a sinistra.

Una cosa non bisognerebbe comunque dimenticare. Il desiderio di armonia che può essere risvegliato tramite l’immagine della fase di integrazione, conduce anche all’illusione e all’utopia. Non bisogna perciò mai perdere di vista la misura del possibile.

La fase di integrazione è una direzione verso cui si tende, una stella.

Riassunto schematico della fase di integrazione

Vita
Responsabilità
Sicurezza interiore
Orientamento al cliente



- * Principio della quadripartizione
- ← * Orientamento al cliente
- ← * Lavoro in gruppi

- ← * Fiducia in sé, interesse, fiducia

- ← * Gli esperti sono uomini
- ← * Importanza della biografia
- ← * Autoeducazione
- ← * Principio della responsabilità individuale

- ← * Motivazione che nasce dall'amore per il compito

- ← * Convincere
- ← * Pensare, sentire e volere vengono integrati

- ← * Asteroidi – Organizzazione come processo vitale


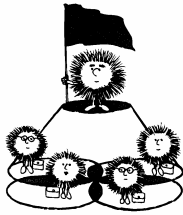
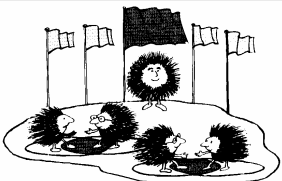
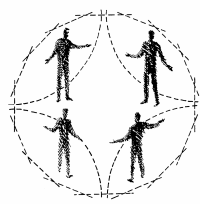
- ← * Leadership di accompagnamento
- ← * Contabilità semplificata

- ← * Bellezza dell'ambiente di lavoro
- ← * Sviluppo del personale

- ← * Equilibrio dinamico tra interno e esterno

- * **Tendenza all'utopia - Armonia**

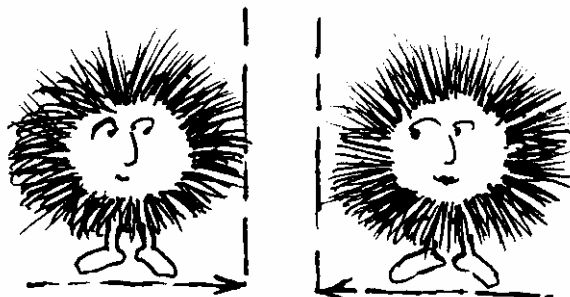
Riassunto schematico

<p>Riassunto schematico della fase pionieristica</p> <p>Idea Impulso Orientamento alle persone</p>  <ul style="list-style-type: none"> * Principio dell'unità * Orientamento alle persone * Autorità * Fiducia e potere elaborate inconsciamente * Tutti possono fare tutto * Impulsivo, impulsivizzante * Improvvisante * Motivazione nasce dal nesso diretto col compito * Comunicazione diretta * Pensare, sentire e volere percepiti come unità * Organizzazione piatta, gerarchia appena accennata * Leadership basata sul far vedere come si fa e sul fare insieme * Conduzione finanziaria che passa per la liquidità * Orientamento verso l'esterno <p style="text-align: center;">Tendenza all'arbitrio</p>	<p>Riassunto schematico della fase di differenziazione</p> <p>Ordine Chiarezza e univocità Sicurezza esteriore Orientamento al sistema</p>  <ul style="list-style-type: none"> * Principio del dualismo * Orientamento al sistema * Funzione * Potere legittimato come base dell'ordinamento giuridico * Esperti, specialisti * Standardizzare, meccanizzare, specializzare, coordinare * Motivazione tramite l'ambizione ("il mio ambito") * Comunicazione formalizzata * Clima di lavoro oggettivo, in cui sono richiesti pensare e volere * Organizzazione gerarchica * Leadership di sorveglianza * Unità di misura finanziarie, ad es. Return on Investment * Orientamento verso l'interno <p style="text-align: center;">Tendenza all'irrigidimento e/o all'atomizzazione</p>
<p>Riassunto schematico della fase federale</p> <p>Punto mediano Coscienza della reciproca dipendenza Orientamento alla rete Principio della tripartizione</p>  <ul style="list-style-type: none"> * Principio della tripartizione * Orientamento alla polarità/punto mediano * Uguaglianza potenziale * Vita spirituale, rapporti giuridici, vita economica * Fiducia <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>Negoziare</p> <p>Compromesso</p> <p>Potere</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> * Esperti e uomini * Pianificare → eseguire → valutare (autocontrollo) * Motivazione tramite l'autonomia e il senso del lavoro * Negoziazione * Viene richiesto di Pensare – Sentire – Volere * Organizzazione a rete, in cui i membri si possono trovare in fasi di sviluppo diverse * Leadership di supporto * Autonomia economica delle unità federali entro limiti pattuiti * Non più orientamento solo verso l'interno <p style="text-align: center;">Tendenza al mero funzionare</p>	<p>Riassunto schematico della fase di integrazione</p> <p>Vita Responsabilità Sicurezza interiore Orientamento al cliente</p>  <ul style="list-style-type: none"> * Principio della quadripartizione ← * Orientamento al cliente ← * Lavoro in gruppi ← * Fiducia in sé, interesse, fiducia ← * Gli esperti sono uomini ← * Importanza della biografia ← * Autoeducazione ← * Principio della responsabilità individuale ← * Motivazione che nasce dall'amore per il compito ← * Convincere ← * Pensare, sentire e volere vengono integrati ← * Asteroidi – Organizzazione come processo vitale ← * Leadership di accompagnamento ← * Contabilità semplificata ← * Bellezza dell'ambiente di lavoro ← * Sviluppo del personale ← * Equilibrio dinamico tra interno e esterno * Tendenza all'utopia - Armonia

Elementi per l'organizzazione della fase federale

Un'organizzazione è "matura" per il passaggio alla fase federale quando il piano orizzontale della collaborazione inizia a sfaldarsi e/o quando i dirigenti cominciano a considerare il loro status come più importante dei compiti da svolgere.

Nel presente capitolo ritorniamo dunque alla individuazione dei compiti originaria e offriamo anche gli strumenti pratici affinché i "porcospini" riescano a trovarsi bene assieme. Essi imparano a trovare il punto mediano, la giusta distanza tra loro, in modo da avvicinarsi quanto basta per scaldarsi, ma non troppo, in modo da non pungersi. In tal maniera si muove ancora qualcosa tra loro e l'organizzazione.



Nello sviluppo dell'organizzazione sia ha sempre a che fare col campo di tensioni "uomo e organizzazione". Questi due aspetti si riflettono anche nei seguenti elementi di strutturazione:

Uomo

- * **Tripartizione dei rapporti sociali**
- * **Leadership di supporto**
- * **Capacità per i dirigenti e i collaboratori**

Organizzazione

- * **Condizioni di base**
- * **Struttura dell'organizzazione**
- * **Devoluzione**

Iniziamo con la **tripartizione dei rapporti sociali**, perché attraverso la sua dinamica interna si scatenano contraddizioni che altrimenti rimarrebbero statiche e insormontabili nell'organizzazione.

I collaboratori diventano "persone che lavorano con". Nella **leadership di supporto** i dirigenti danno una mano, affinché i collaboratori si aiutino tra di loro.

Se necessita assumersi maggiore responsabilità con poteri allargati dei collaboratori e dei dirigenti, allora avrete bisogno di nuove **capacità**, che descriviamo qui di seguito.

E inoltre il tutto appoggerà su una **base di condizioni** di carattere spirituale e giuridico, cosa che si rifletterà anche in una struttura dell'organizzazione, struttura che conterà di unità collegate in rete, i cui impegni poggeranno su contratti stipulati.

Gli elementi qui di seguito descritti diventano reali e acquistano il loro significato, se i poteri che stanno "sopra", vengono dati a chi sta "sotto", affinché i collaboratori stessi pianifichino, eseguano e valutino. Il processo a ciò collegato lo denominiamo **devoluzione**.

Tripartizione dei rapporti sociali

Descriviamo qui un insieme di strumenti col cui aiuto si possono analizzare e risistemare i rapporti sociali.

Nel farlo partiamo dalle persone, innanzitutto per come sono e non per come dovrebbero essere. Nel dovere c'è spesso la miccia che scatena vaste tensioni e conflitti. E chi è che lo determina poi questo dovere? Quelli che hanno in mano la possibilità di dire?

I tre ambiti dei rapporti sociali sono:

- * **Vita spirituale “Io”**
- * **Rapporti giuridici “Tu”**
- * **Vita economica “Noi”**

Nella vita spirituale ognuno oggi afferma il suo “Io”. La “mia” convinzione ecc.. Ma ogni formazione comunitaria si blocca se non adotta il “Tu”. Solo allora si trova la via per il “Noi”. Ciò è connesso con lo sviluppo storico dell'Europa, i valori della quale si sono estesi a tutto l'Occidente.

Il “Tu” si esprime nei rapporti giuridici, che risultano dal riconoscimento della diversità dell'altro e dal concreto rapporto umano con lui o lei.

In terzo luogo ogni uomo ogni giorno fa esperienza di come “noi” siamo nella vita economica dipendenti l'uno dall'altro, anche se talvolta non vogliamo accorgercene.

“Io”, “Tu” e “Noi”

hanno il loro corrispondente spazio assieme ad alcune condizioni di vita che vanno rispettate, distinte e viste in relazione l'una all'altra.

Con la fase federale siamo giunti al punto in cui impariamo a “contare fino a tre”, altrimenti non riusciremmo assolutamente a strutturare i rapporti sociali tra “porcospini”. In questo senso la visione tripartita del sociale in riveste questo contesto un ruolo chiave.

Tre ambiti di rapporti sociali

Vita spirituale individuale

Etimologicamente la parola tedesca “Geist” (spirito, intelletto, N.d.T.), è imparentata col greco “chaos”. Nel significato originario di “chaos” è implicito il principio creatore. Ogni uomo è potenzialmente un creatore, cosa che si esprime nella sua vita spirituale.

Favoriti da particolari condizioni di vita e di lavoro, particolarmente nella fase di differenziazione di una organizzazione, gli uomini tendono a uscire da una vita spirituale di tipo collettivo e a rivendicarne una di individuale e a presentarsi perciò come centrati sul sé.

Nella vita spirituale collettiva ci si deve sottomettere ad autorità spirituali. In quella individuale si vorrebbe dare espressione ai propri impulsi. E' in ciò che risiede il bisogno di **libertà**. Ma la libertà diviene arbitrio se non viene concepita in modo **responsabile**. La responsabilità la si **impara** per gradi, facendo i conti con le conseguenze della proprie azioni e assumendosene l'onere.

I processi spirituali di creazione attraverso l'uomo nella sua totalità, ogni cellula del suo corpo. Il cosiddetto lavoro spirituale non è più spirituale del lavoro manuale. Entrambi nascono dalla vita spirituale individuale dell'uomo a cui si riferiscono.

Mediante la vita spirituale l'individuo si esprime nella sua essenza prima e a lui propria, vale a dire:

- * nelle mie capacità
- * nelle mie iniziative
- * nella mia lingua
- * nel mio comportamento
- * nelle mie convinzioni
- * nei miei pensieri
- * nei miei valori
- * nel mio stile di vita
- * nella mia maniera di vestirmi
- * nella mia salute

Nella diversità della vita spirituale dei singoli esseri umani sta quella materia dalla quale nascono i conflitti. Ci si mette sulla difensiva, se qualcun altro vuole capovolgere la nostra opinione. Per contro noi abbiamo facilmente la tendenza a costringere altri ad accettare la nostra vita spirituale. Ognuno è insomma un piccolo re o regina con un suo regno che vorrebbe ingrandire a spese di altri.

La creazione di concreti rapporti giuridici è perciò una necessità al fine di dar vita a uno spazio sociale intermedio in cui si possa respirare. Punizioni, rimproveri e appelli non portano di solito a molto.

Rapporti giuridici

I rapporti giuridici contengono l'ordinamento giuridico e la vita giuridica. L'ordinamento giuridico comprende ad es. leggi e prescrizioni e si basa sul potere. Nella vita giuridica è in gioco il senso di giustizia da parte degli uomini che ne hanno parte ed essa ha il suo punto di sbocco nella fiducia.

In un **compromesso** che nasce da una negoziazione sincera si compenetrano ordinamento giuridico e vita giuridica e questi costituiscono un punto mediano. Un contratto ad es. non si realizza senza un certo grado di fiducia, ma può anche essere fatto valere se non viene rispettato.

Durante la fase di differenziazione sono state gettate le fondamenta dell'ordinamento giuridico che ha portato alla “chiarezza e univocità”. Ora, nella fase federale, la vita giuridica si aggiunge a ciò come nuovo elemento, se gli uomini che ne hanno parte esprimono quello che sentono. Con ciò si va oltre ai soliti convenzionali comportamenti di chi assume un ruolo. Non si guarda più all'altro come qualcuno che riveste un ruolo, come il capo, il collega, il collaboratore e così via. L'”Io” dell'altro incontra allora il “Tu”.

Nascono franchezza e fiducia, che non si possono però esigere, ma che nascono invece dall'esperienza pratica del rapportarsi l'uno all'altro.

Un presupposto per la vita spirituale è un ordinamento giuridico sano. L'ordinamento giuridico all'interno dell'organizzazione è come un campo di calcio contrassegnato da linee, porta e così via. Il gioco sarebbe una confusione totale se il campo di gioco dovesse essere continuamente modificato (sappiamo che gli ordinamenti sociali a

cui le organizzazioni sono esposte perdono la loro affidabilità. Perciò, tanto maggiore è l'autonoma stabilità che un'organizzazione acquista, tanto più essa assomiglia a una barca che vince le tempeste).

Molti uomini perseguono come ideale la fondazione dei rapporti giuridici direttamente sulla vita giuridica basata sulla fiducia. Questo è possibile solo se tutti gli interessati possiedono un sufficiente grado di fiducia e non si rapportano gli uni agli altri semplicemente ebbri di simpatia. Altrimenti ciò si trasforma in un'illusione dagli effetti deleteri, che cela in sé un grosso potenziale di conflitto.

Fatta eccezione per alcuni predecessori, è a partire dalla fine del 19° secolo che emerge un bisogno di **uguaglianza**. Dapprima questo bisogno si rivolse all'ordinamento giuridico. Nelle moderne democrazie l'"uguaglianza di fronte alla legge" e il poter avere tutti la stessa voce in capitolo per legittimare il potere sono un'espressione di questo bisogno. L'uguaglianza è però anche uno dei fondamenti del senso di giustizia nel momento in cui uomo e uomo entrano in immediato contatto nella vita giuridica. Essa appare talvolta come una caricatura, quando tutti vogliono "dire la loro", senza allo stesso tempo accettare di prendersi degli **impegni**.

Non si intende qui una specie di appiattimento, perché anche nella fase federale (come anche nella vita) ci sarà sempre una gerarchia con dei poteri decisionali strutturati su un ordinamento a più livelli.

L'uguaglianza diventa un'esperienza fondamentale quando gli uomini stanno gli uni di fronte agli altri con il loro pensare, sentire e volere, cosa che in un'organizzazione è possibile per coloro che si gestiscono, eseguono e valutano autonomamente il lavoro (controllandolo anche). Allora le differenze gerarchiche passano in secondo piano, perché ognuno percepisce l'altro come competente da un punto di vista professionale e umano e lo sente perciò come suo pari.

Spesso i rapporti giuridici soffrono perché chi ne ha parte conosce e amministra solo la fiducia o il potere. Non si riflette sul fatto che lì in mezzo ci può essere un punto mediano, nei diversi livelli che stanno tra la fiducia e il potere. Questo si fa palese nella "scala dei valori giuridici" che descriviamo più avanti. Non è rilevante valutare quale di questi livelli sia migliore o peggiore, quel che conta è unicamente fino a che punto il rapporto giuridico tenga e sia vincolante.

I rapporti giuridici hanno valore per un periodo determinato, visto che gli uomini e le situazioni cambiano. Tale principio risulta dalla vita giuridica e deve abbracciare gradualmente anche l'ordinamento giuridico, affinché "diritto e legge non vadano avanti come una malattia ereditaria". Per ottenere questo bisogna anche che l'ordinamento abbia sufficienti margini di discrezionalità, che vengano sfruttati responsabilmente dai rappresentanti dell'ordinamento stesso.

Noi siamo abituati a risolvere le tensioni sociali innanzitutto da un punto di vista psicologico e sociologico. Con ciò andiamo a toccare immediatamente la vita spirituale individuale dell'uomo. E se a ciò si riallaccia subito il desiderio da parte degli interessati di cambiare il loro comportamento si arriva a nuove difficoltà. Chi è che di sua volontà si sottomette a delle norme, anche se queste hanno dei buoni fini e hanno magari anche dei fondamenti scientifici solidi? Se però si chiariscono in prima battuta i rapporti giuridici si può prendere le mosse dagli uomini così come sono. Solo allora nasce quell'atmosfera in cui può crearsi la necessaria fiducia. E in questo caso si è più pronti a chiedere giudizi sul proprio comportamento e forse a cambiarlo.

Vita economica

Il termine “Ökonomie”, spesso usato al posto di “Wirtschaft” (N.d.T.: lasciamo qui i due termini in tedesco. I termini hanno sostanzialmente lo stesso significato, cioè “economia”, anche se “Wirtschaft” ha un uso molto più frequente di “Ökonomie”. A parte la differenza in frequenza d’uso, etimologicamente entrambi i termini si basano sul concetto di economia come amministrazione della casa, ma “Ökonomie” ha etimologia greca, mentre “Wirtschaft” è un termine di origine germanica, ristretto all’area tedesco-olandese), significa “amministrazione della casa”. Ciò implica il principio che ognuno deve mettersi al servizio dell’altro. Qui questo è inteso nella vita economica. Che a ciò siano legate cose relative al denaro è secondario. Ma in ogni caso si bilancia, si cerca di vedere se ci sono degli equilibri che permettano alla produttività di corrispondere alle esigenze. Ciò succede spesso in maniera piacevole, quando per esempio la padrona di casa riceve un ringraziamento quando porta in tavola il cibo per la famiglia. In un’organizzazione più grande e nell’economia politica questi rapporti si esprimono sul piano delle cifre.

Nel mettersi al servizio dell’altro viene alla luce in maniera concreta il modo in cui è strutturata una comunità, perché nella vita economica non si può star da soli. Alla fine tutti dipendono da tutti. L’”Io” è impotente senza il “Noi”.

Se si pone troppo l’accento sull’aspetto della produttività da una parte o su quello delle esigenze dall’altra, la vita economica risulta distorta, non in “bilancia” (N.d.T.: nel testo il termine è in italiano e tra virgolette), non equilibrata. Così certo socialismo mal inteso dà valore unicamente alla soddisfazione dei bisogni e dimentica molto spesso che a tale soddisfazione deve corrispondere anche una produttività. Il mettere troppo l’accento sul lato della produttività, per contro, conduce ad un eccesso di produzione, al quale la domanda non riesce a far fronte.

Si crea inoltre un’ulteriore fonte di disturbo quando uno dei due piatti della “bilancia” (N.d.T.: nel testo il termine è ripetuto due volte, prima usando il termine “Waage” di etimologia germanica, poi come “bilancia” in italiano e tra virgolette) non sa niente dell’altro. Spesso i dirigenti che detengono la responsabilità come portatori di produttività non hanno accesso alle cifre economiche e si rapportano perciò in maniera legata al sistema e irresponsabile alle esigenze della propria organizzazione.

La necessità di mettersi ognuno al servizio dell’altro nasce dalla divisione del lavoro. La collaborazione che ne risulta mette in moto dei processi economici. Ecco alcuni esempi di attività che mettono in moto tali processi:

- * procurare merce per ...
- * acquistare strumenti da ...
- * fornire pane a ...
- * cambiare la ruota a ...
- * pulire le finestre a ...
- * preparare un conferenza per ...
- * realizzare un disegno costruttivo per ...
- * effettuare un’analisi di mercato per ...
- * inviare un rapporto a ...
- * stendere un bilancio per ...

Nel “per”, “a”, “da” c’è il momento che mette in moto il processo economico. Se tali attività non sono volte ad uno scambio rimangono un hobby e non hanno perciò a che fare con la vita economica. I processi economici possono comprendere merci, servizi e prestazioni intellettuali.

I rapporti giuridici in relazione alla vita spirituale e alla vita economica

I rapporti giuridici stanno a metà tra la vita spirituale e quella economica e producono da qui i loro effetti in entrambi questi campi.

Nella vita spirituale essi da una parte hanno l'effetto di tirare dei confini che proteggano la sfera individuale del singolo e gli diano la possibilità di crescere liberamente all'interno di essa, dall'altra vertono sulla strutturazione dello spazio intermedio tra le sfere individuali. Gli interessati definiscono tale spazio da soli o lo fanno fare a qualcun altro, a seconda del livello della scala dei valori giuridici in cui la relazione si situa.

Nella vita economica i rapporti giuridici intervengono allo scopo di garantire onestà, trasparenza e comparabilità. L'onestà viene tenuta in conto ad esempio nel campo dei pagamenti e in quello della pubblicità comparata, la trasparenza ad esempio in quello delle etichette sui prodotti alimentari, la comparabilità nelle direttive guida per la tenuta dei conti.

(Anche la vita spirituale e quella economica sono legate strettamente. Le capacità individuali che vengono dalla vita spirituale hanno effetto sul polo della produttività e i bisogni individuali nel polo dei bisogni della vita economica).

La scala dei valori giuridici

Essa serve come strumento per poter valutare i rapporti giuridici e dare loro un ordine.

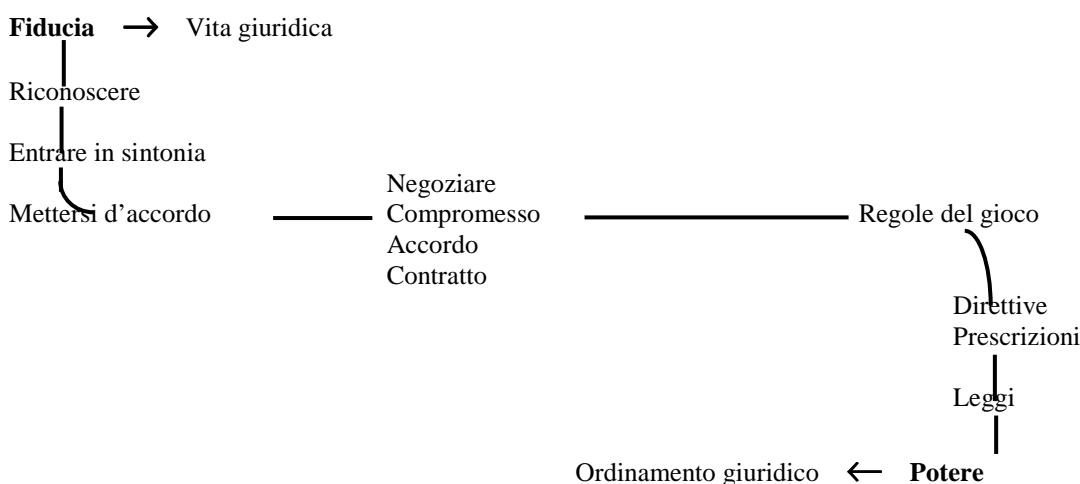
La domanda base è qui: “Fino a che punto tiene la capacità di assumersi degli impegni?”

Questo ce lo dice l’esperienza. Con qualcuno che non rispetta un accordo si deve diventare più formali fissare per contratto i rispettivi scopi. Se neanche questo tiene la relazione si sposterà interamente sul piano dell’ordinamento giuridico per rimanerci per un certo periodo di tempo, finché non sia di nuovo possibile risalire la scala dei valori.

Chi ha dei figli piccoli, conosce il giochetto seguente. “Per favore, torna a casa per le 23.00”. Il figlio o la figlia dicono “sì” e tornano solo all’alba. In questo caso si sarà più severi come genitori, e poi in un’occasione successiva si cercherà di nuovo di trovare un accordo coi figli quando saranno adolescenti, accordo che forse verrà rispettato.

Oppure un dirigente si aspetta dai suoi collaboratori che questi discutano tra loro il piano ferie. Se non lo fanno, lo farà lui per loro, anche se non ne ha proprio voglia. Il piano ferie imposto allora non andrà bene a nessuno e forse l’insoddisfazione che ne risulta farà sì che la volta successiva i collaboratori lo gestiscano loro.

La scala dei valori e i suoi livelli



Vita giuridica

La vita giuridica si mostra nel concreto incontro tra uomini. Essa emerge anche quando questi discutono del loro **senso di giustizia**. E’ meno formale e si basa sulla reciproca fiducia. Dei disturbi che dovessero palesarsi vengono esaminati dagli interessati al fine di mantenere la fiducia e imparare l’uno dall’altro.

Ordinamento giuridico

Esso rappresenta l’aspetto esteriore del diritto ed è formale. Un buon ordinamento giuridico è trasparente, chiaro e univoco, lascia sufficienti margini di discrezionalità e viene periodicamente adattato alla realtà della vita. Quelli che sono incaricati di rappresentarlo si vincolano ad esso per compenetrarsi umanamente con esso. Essi hanno anche il potere di imporre l’ordinamento giuridico. L’oltrepassare i limiti comporta delle conseguenze.

Fiducia

La fiducia si può solo non esigere. Solo le persone che hanno abbastanza fiducia in sé sono in grado di dare fiducia. I rapporti di fiducia hanno bisogno di essere curati costantemente sulla base della valutazione dell’altro. La mera simpatia non basta per un rapporto solido. Spesso essa è fonte di illusioni all’inizio di un incontro e successivamente nascono facilmente delusioni con i relativi conflitti. La fiducia è allora divenuta “cieca”. Una fiducia “che vede” va oltre la simpatia e include anche esperienze della propria antipatia, antipatia che nasce sempre quando gli uomini si conoscono da tanto tempo. E’ comune oggi parlare di “empatia”. Un tempo avremmo parlato forse di “amore”.

Per molte persone non esistono che fiducia o diffidenza. Esse non pensano che esistono sfumature, gradi di fiducia, che potremmo chiamare fiducia “dosata”.

La fiducia deve attraversare tutti i livelli della scala dei valori giuridici con lo scopo di rendere i rapporti giuridici accettabili da un punto di vista umano.

La fiducia nasce anche quando sulla scala dei valori giuridici si comincia con l'ordinamento giuridico per arrivare per gradi, attraverso la negoziazione, nell'ambito della vita giuridica. La fiducia diviene allora cosa esperita e può essere conquistata per gradi.

Potere

Questo viene in essere o perché viene rubato o perché viene conferito. Solo l'ultima forma è socialmente accettabile al giorno d'oggi. Il potere deve essere protetto dall'abuso. Nell'ordinamento giuridico statale, macrosociale questo avviene attraverso la divisione dei poteri in potere legislativo, esecutivo e giuridico. Ma alla fine qui, nell'ambito del potere, è, come altrimenti in pochi altri ambiti, riveste importanza la moralità degli uomini che esercitano il potere. Se questo esercizio del potere avviene per creare dipendenze esso è "cattivo". Se viene invece adoperato per creare le condizioni affinché gli uomini si sviluppino, allora è "buono".

Il potere può essere conferito da istituzioni esterne come potere d'ufficio oppure estrinsecarsi attraverso il carisma personale. Il potere d'ufficio non in mano a uomini dotati di capacità e consci della propria responsabilità crea una terra di nessuno a livello sociale. Questo lo vediamo quando per esempio non troviamo nessuno che si accoli la responsabilità di un determinata cosa. Il dire "Non è di mia competenza" porta poi all'impotenza sociale di coloro che cercano un interlocutore responsabile.

Leggi

Esse hanno carattere di comando o divieto. In un'organizzazione trovano applicazione sia leggi che vengono dall'esterno attraverso la legislazione statale, sia leggi che vengono promulgate internamente, come la definizione degli ambiti di competenza. La competenza legislativa spetta per tradizione alla direzione aziendale.

Ci sono anche leggi informali che servono a regolare i rapporti convenzionali, ad es. tra uomo e donna, che vanno rispettate anche all'interno di un'azienda.

Direttive, prescrizioni, regole, norme, istruzioni, disposizioni

Tipica in un'organizzazione è la presenza di direttive per il rispetto dei tempi di lavoro, prescrizioni circa l'abbigliamento, ad. es. per gli impiegati di banca, istruzioni su come svolgere il lavoro, regole e prescrizioni circa le assunzioni e i licenziamenti, promozioni e trasferimenti, norme per la stesura di moduli e prescrizioni sulla tenuta dei conti.

Regole del gioco

Riguardano principalmente il campo del comportamento, il “come” nelle relazioni con gli altri, come i clienti, nelle relazioni tra dirigenti e collaboratori e tra colleghi. Ecco alcuni esempi: “Non fare critiche in presenza di altri”, “Informare subito se qualcosa va storto”, “Non entrare nel campo di altri, salvo casi eccezionali”, “Stare di fronte agli altri mentre si rivolge loro la parola”, “Cominciare con puntualità”, “Se una porta è chiusa, per cortesia non entrare”.

Negoziazione, compromesso, patto, contratto

Mediante una negoziazione si arriva a un patto o a un contratto. Il risultato è un compromesso. Se traduciamo quest’ultimo termine, esso significa “mutua promessa”. In un buon compromesso entrambi coloro che lo fanno vanno a casa con la sensazione di averci guadagnato qualcosa. Le persone che non si sentono equiparate agli altri, possono negoziare, premesso che conoscano i propri interessi e sappiano anche dove possono rinunciare a qualcosa. Le buone negoziazioni rafforzano i rapporti e costruiscono fiducia. Si può ad es. trattare sulle istituzioni, i tempi, le scadenze, il denaro, le qualità, le priorità e gli obiettivi.

La negoziazione costituisce il punto mediano della scala dei valori giuridici, perché qui si compenetrano il movimento della vita giuridica e l’ordinamento giuridico in via di formazione. Per concludere un contratto ci vuole fiducia. Il contratto può anche essere fatto rispettare attraverso l’ordinamento giuridico nel caso in cui non venga rispettato.

Accordo

Quando si lavora insieme ci aiuta spesso a vicenda, senza valutare nel dettaglio se a fronte di quello che si fa per l’altro si ricevano poi a compensazione anche delle esatte controprestazioni. Ciò succede spesso spontaneamente senza che si spendano molte parole e ha spesso il carattere di un “Se-Allora”. “Se scrivi tu stavolta il verbale, la prossima volta lo scrivo io”. “Stavolta possiamo trovarci a Graz, ma la prossima volta ci troviamo a Vienna.” “Le presto volentieri la saldatrice” (presumendo che in un’altra occasione il mio vicino mi aiuti se ho bisogno io di qualcosa).

Entrare in sintonia

Quelle persone che data una lunga reciproca collaborazione si sono abituate le une alle altre, hanno fiducia reciproca, si conoscono e si trovano spesso d’accordo senza parlarsi. Questo fenomeno si riscontra nei gruppi di lavoro o in gruppi di discussione che abbiano raggiunto una certa maturità, dove è molto facile all’inizio di una riunione fare un piano comune, fissare delle priorità, senza che nessun membro del gruppo debba avere il timore di essere manipolato dagli altri.

Riconoscere

Ci sono uomini che nel momento dell’incontro con altri possiedono la capacità di riconoscere l’essenza di questi ultimi e regolarsi di conseguenza. Così qualcuno “vede attraverso” il fenomeno del momento, ad es. un abbigliamento poco curato. Questo si può impararlo se non si guarda solo ai contenuti delle parole, bensì anche alle emozioni e agli impulsi di volontà che traspaiono.

Riassunto dei tre ambiti di rapporti sociali

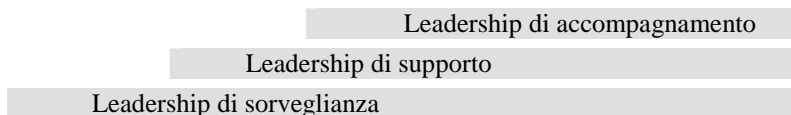
Vita spirituale	L'IO sta in primo piano L'individualità autonoma Libertà * <i>imparare</i> * Responsabilità
Rapporti sociali	L'IO e il TU stanno in primo piano Trovare quello che è giusto tra gli uomini Uguaglianza * <i>negoziare</i> * Impegni
Vita economica	Il NOI sta in primo piano Mettersi ognuno al servizio dell'altro Produttività * <i>bilanciare</i> * Bisogni

La leadership di supporto

Esercitare un leadership di supporto significa che i dirigenti portano i loro collaboratori a supportarsi reciprocamente.

Leadership di supporto e altri stili di leadership

Questo tipo di leadership si basa sulla leadership di sorveglianza. Altrimenti non avrebbe base. Una prospettiva che ci porta oltre è costituita dalla leadership di accompagnamento



Un dirigente che non abbia mai svolto lavoro pratico e sperimentato cosa voglia dire ricevere dei comandi, non è credibile né di fronte a sé stesso né di fronte agli altri. I sottoposti lo percepiscono e vedono in lui o lei un puro teorico.

La leadership basata sul **far vedere come si fa e fare insieme** diviene “in qualche modo” appannaggio di tutti i dirigenti nel momento in cui vengono posti di fronte al compito.

Passando alla **leadership di sorveglianza** lui o lei imparano a pensare in maniera analitica, a lavorare con obiettivi precisi, a pianificare, a dare istruzioni chiare e univoche e a controllare.

Anche questo stile di leadership è divenuto “in qualche modo” appannaggio di alcuni dirigenti e allora essi appaiono come persone ottuse e senza cuore agli occhi dei loro collaboratori i quali ne vengono infastiditi.

Alcune persone non amano la parola “controllo”. La scambiano per una punizione. Purtroppo è vero che alcuni dirigenti hanno questa tendenza. Ma il controllo è una funzione di leadership importante, alla quale non si può rinunciare in nessun stile di leadership. Nella leadership di sorveglianza esso è controllo dall'esterno, divenendo progressivamente, nella leadership di supporto e poi di accompagnamento, autocontrollo. Il controllo può essere il punto di partenza per un rinnovamento, se esso conduce a delle considerazioni retrospettive dalle quali il collaboratore possa imparare. Un dirigente che non abbia una visione precisa e non sia in grado di orientare l'attenzione sulle conseguenze, non serve a niente. “Essere gentili” e basta non è sufficiente.

Un rapporto chiaro col pensare è il presupposto per il meccanismo della delega. Ciò che non può essere pensato, rimane “sullo stomaco” e porta a dipendenze tra i collaboratori.

Inoltre il/la dirigente si distingue nella leadership di sorveglianza per la sua autodisciplina e correttezza. L'”abborracciare” non porta da nessuna parte.

La **leadership di supporto** va appresa. Non viene da sola.

Il/la dirigente non deve fare i conti solo con l'uomo in quanto essere che pensa e agisce, cioè col piano dei fatti, bensì anche con l'uomo in quanto essere che ha dei sentimenti. Sempre più il collaboratore diventa “persona che lavora con”, a cui viene offerta la possibilità di rappresentare i propri interessi nei confronti dei dirigenti o dei colleghi. In tal modo si riconosce ad ognuno una potenziale parità, che diventa progressivamente una parità di fatto col crescere delle capacità. L'uguaglianza si fa reale allorché gli interessati si assumono anche i relativi impegni. Ciò che un dirigente apporta in capacità dalla leadership di sorveglianza, viene ora integrato dalla capacità di gestire i rapporti giuridici.

Ci sono dirigenti che hanno una specie di talento naturale per la leadership di supporto. Essi sanno, dove possono, dare coraggio, indirizzare, stimolare i loro collaboratori, senza per questo accettare tutto. Ma talvolta manca la comprensione per i rapporti giuridici.

Voi siete magari molto occupati e il vostro capo, che normalmente vi sta molto simpatico, viene dentro e si siede sul bordo della vostra scrivania e comincia a parlarvi. Voi non vorreste dargli un dispiacere e ascoltate per cortesia e sotto sotto vi rodete perché avete ancora qualcosa da fare. Passa così magari un'ora e voi non vi fidate a dirgli che non eravate preparati a ricevere la sua visita. Voi e il vostro capo dovete appunto imparare a dirvi come vi sentite in questa situazione. Riuscirete allora a trovare le regole del gioco che fanno al caso vostro.

In questo tipo di leadership i collaboratori escono dal rapporto di tipo padre/madre/genitori – figlio, che è invece dominante nella leadership basata sul far vedere come si fa e fare insieme e in quella di sorveglianza. In principio nuovo che compare nella leadership di supporto e in quella di accompagnamento è quello del fratello o della sorella più vecchi, che sono andati avanti per primi, e la cui maturità i fratelli più giovani prima o dopo devono raggiungere. Gli adulti si rapportano con gli adulti. Essi vengono guidati attraverso immagini chiare e rimandi alle conseguenze.

Non c'è per caso qualcuno a cui sia successo di non essere ripreso dal suo capo a fronte di un grave errore, e che il capo invece gli abbia spiegato per filo e per segno come si sia arrivati all'errore? Nessun rimprovero, niente? E poi si è dato lui stesso il giusto ceffone?

Nella **leadership di accompagnamento** si va ancora un passo in avanti rispetto a quella di supporto. I collaboratori si gestiscono da soli per fornire il loro contributo in produttività nel contesto globale. I dirigenti forniscono unicamente le condizioni che lo rendono possibile. I liberi professionisti, i collaboratori in organizzazioni professionali come gli architetti o chi lavora in agenzie pubblicitarie conosce questa dinamica. Un altro tipo di leadership sarebbe per loro insopportabile e limiterebbe le loro potenzialità creative.

Immagine di leadership di supporto

Il/la dirigente acquista per la fase federale un nuovo atteggiamento e nuove capacità.

1. Si può esercitare una leadership di sorveglianza. Su questa si va a costruire.

2. I collaboratori diventano "persone che lavorano insieme".

In questo si esprime un nuovo atteggiamento. Grazie al trattino tra "con" e "lavoratori" (N.d.T.: gli autori hanno usato spesso nel testo il termine tedesco "Mitarbeiter" – "collaboratori" – affiancandolo a "Mit-Arbeiter" – una grafia di comodo che sottolinea il concetto di "persone che lavorano insieme") andiamo a indicare la potenziale parità che viene ora riconosciuta ai collaboratori. In essa è contenuta anche la possibilità di una parità di fatto tra di essi e i dirigenti. In virtù di questo potranno anche negoziare tra di loro.

In questo modo vengono anche toccate le competenze giuridiche di entrambi. Il/la dirigente dà qualcosa e riceve in cambio qualcos'altro dai collaboratori. Descriviamo questo processo in maniera più dettagliata sotto la voce "Devoluzione" in questo stesso capitolo.

Anche se si tenderebbe a considerare questo fatto come una questione puramente giuridica, lo si farebbe certo con le migliori intenzioni, ma non se ne verrebbe a capo. Perché poi potrebbe succedere questo:

I grandi capi di un'organizzazione imparano a un seminario che i loro collaboratori hanno bisogno di una maggiore libertà per affrontare i loro compiti con maggiore responsabilità e creatività. Loro, i capi, se ne tornano indietro e mettono subito in pratica la nuova idea. I collaboratori, che fino a quel momento erano abituati a essere sottoposti a una leadership di sorveglianza strettissima, cominciano a non fare più niente. Interrogati su quello che succede, rispondono: "Non sappiamo più quello che dobbiamo volere".

Con questo vogliamo spiegare che non basta aver gli occhi azzurri. Sia i dirigenti che i collaboratori hanno bisogno di nuove capacità per acquistare il coraggio di affrontare responsabilmente le nuove opportunità.

3. Essi curano i rapporti col singolo e il gruppo e creano fiducia

E' da questo che inizia la collaborazione. Si può parlare fin che si vuole di motivazione, ma se non c'è una disponibilità che viene da dentro, da fuori non si può portare altro che trucchetti, soldi o costrizioni.

Inoltre adesso come dirigenti non si può permettere che singoli membri di un gruppo si arrabbino tra di loro o che lavorino insieme da un punto di vista meramente funzionale. Senza interesse reciproco non c'è mutuo supporto.

In talune organizzazioni abbiamo stimolato dei "**colloqui di sviluppo**". Questi si chiamano così perché si tratta di darsi dei reciproci stimoli allo sviluppo in quanto uomini. Aiutano a rapportarsi più correttamente gli uni agli altri, a praticare la franchezza, a rinnovare continuamente i rapporti di fiducia e a puntare il dito sulle parzialità sulle quali gli interlocutori devono lavorare.

Questo tipo di colloqui si svolge "a quattr'occhi" tra i dirigenti e i loro rispettivi collaboratori o anche tra colleghi.

Ne costituiscono il presupposto l'affidabilità e la parità di valore tra uomo e uomo. Non si tratta di questioni di stipendio o di reddito, né di un giudizio unilaterale espresso dal dirigente nei confronti del collaboratore.

Condizioni sono:

- * Entrambi sono a conoscenza della data per cui è fissato il colloquio, in modo da potersi preparare
- * In un luogo tranquillo
- * Una o due volte l'anno
- * Durata di un'ora o due
- * Non prendere appunti
- * Non voler subito mettersi a lavorare
- * Non arrabbiarsi subito

Entrambi partono dalle esperienze comuni e discutono di elementi di disturbo, questioni, malintesi, l'idea che ognuno ha dell'altro, dandosi magari qualche consiglio su come svilupparsi come uomini.

I fantasmi che si intrufolano in ogni relazione vengono così portati alla luce e costretti a svanire. Abbiamo visto con l'esperienza cosa sia possibile fare se gli uomini di un'organizzazione non hanno più paura gli uni degli altri. Perché la paura rende muti.

4. I dirigenti stimolano il singolo

I dirigenti e i loro collaboratori non sono solo dei portatori di produttività che si possono semplicemente comperare. Ognuno ha un campo limitato di capacità che devono essere sviluppate nel caso in cui le richieste o i bisogni dovessero mutare.

In molte organizzazioni l'apporto di produttività e la formazione sono considerate entità distinte. Questo crea disagio in tutti i dipendenti.

Per esercitare una leadership di supporto il/la dirigente ha bisogno anche di capacità (ped)agogiche. Essi contribuiscono allo sviluppo del personale e in ogni caso tengono un buon contatto coi colleghi che svolgono attività di formazione all'interno dell'organizzazione. Lui/lei si occupano personalmente della formazione dei propri collaboratori. Individuano con essi quali siano i loro bisogni e si preoccupano di armonizzare l'apprendimento con la pratica lavorativa.

Come strumento per raggiungere questo obiettivo abbiamo avviato da alcuni anni in determinate organizzazioni il "colloquio di stimolo". Si può sviluppare tra colleghi o a livello di relazione dirigente-collaboratore. Esso offre la possibilità di valutare limiti e possibilità, punti forti e punti deboli e potenziali e di stimolarli di conseguenza.

- * Il colloquio avviene a quattr'occhi
- * Non si parla solo delle esigenze personali dei collaboratori, bensì anche delle necessità dell'organizzazione
- * Ha luogo una volta l'anno e dura al massimo un'ora.
- * Entrambi sono a conoscenza della data per cui è fissato il colloquio, in modo da potersi preparare

Durante il dialogo il/la dirigente si riallaccia a proprie percezioni nella relazione col collaboratore, per mettere sul tavolo le cose che servono. In questo contesto il collaboratore può aspettarsi che il dirigente abbia obiettivi chiari, che possa tradurli in aspettative e che sappia inoltre quanto avanti può spingersi senza esagerare.

Dal colloquio di stimolo prendono le mosse provvedimenti per la formazione del collaboratore, formazione di cui si fa carico lo stesso dirigente se ne ha le capacità o che viene invece girata a colleghi professionisti.

Dopo un lasso di tempo pattuito entrambi discutono dei progressi ottenuti e apportano le necessarie correzioni.

5. Incoraggiate i vostri collaboratori a supportarsi vicendevolmente.

Cosa vuol dire qui supporto? Questo comincia nel momento in cui i collaboratori si rendono conto di quello che i colleghi e i dirigenti realmente fanno, si interessano dunque ai campi di attività di questi ultimi. Allora succederà che si faranno una serie di reciproche domande, per attivare una maggiore sensibilità e osservare cose, nei rispettivi ambiti di lavoro, che non hanno mai visto perché accecati dalla routine. Ma anche un aiuto concreto può essere oggetto di discussione o il dare aiuto ai fini dell'ottenimento di un maggior (auto)controllo.

6. Date informazioni chiare, aperte e sincere e coinvolgete i collaboratori nei contesti più ampi dell'organizzazione, dunque nell'immagine guida, i principi e gli obiettivi, in modo che imparino a pianificare in maniera responsabile.

7. Sviluppate sensibilità per i rapporti giuridici in voi stessi e tra i vostri collaboratori

8. Usate la vostra volontà non per impartire istruzioni, ma per andare in giro, percepire, chiedere, ascoltare e incoraggiare.

9. Fate uso di regole o regole del gioco solo in casi eccezionali.

Annunciarsi e far dire prima che si arriva ad es. fa parte del bon ton

10. Curerete che i vostri collaboratori esaminino tra di loro i processi di lavoro, in modo che imparino al e con il lavoro e acquistino sempre più una loro responsabilità.

11. Saprete quando trattare con i vostri collaboratori.

12. La negoziazione diviene anche una strada abituale per comunicare coi colleghi.

13. I membri di un gruppo che devono sottostare alla leadership di lui o lei useranno abilità simili a quelle dei dirigenti. I collaboratori ci si abitueranno, sia da un punto di vista oggettivo che come uomini, imparando a rapportarsi gli uni agli altri ponendo domande e ascoltando, imparando inoltre a condurre dei dialoghi in maniera funzionale agli obiettivi.
14. Imparerete anche a decidere quando è sensato fare qualcosa da soli e quando avete bisogno dei colleghi o del gruppo.
15. Il gruppo si organizza in maniera sostanzialmente autonoma.
16. Questo tipo di leadership consente al/alla dirigente di gestire un gruppo abbastanza grande, anche se i membri di quest'ultimo sono fisicamente separati.

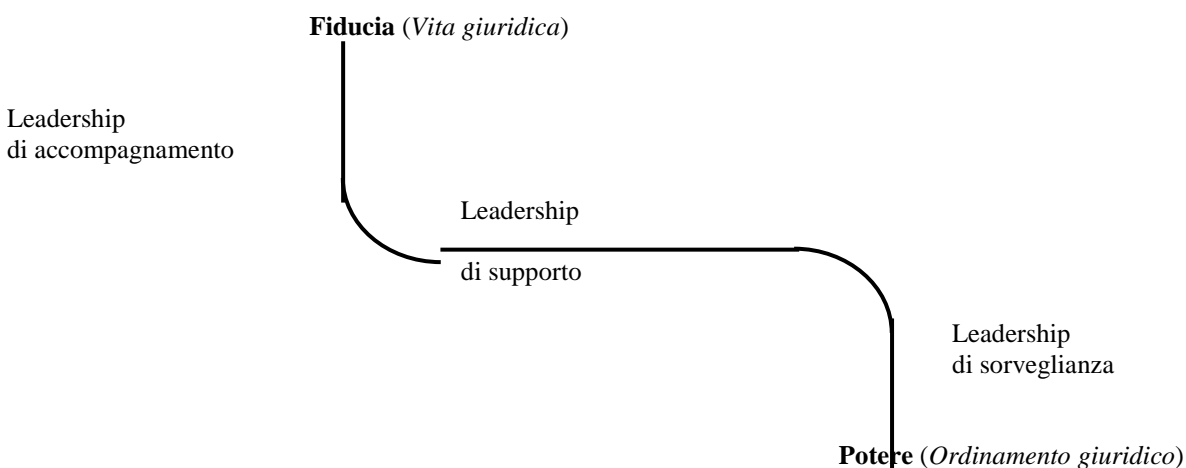
Scala dei valori giuridici e leadership

Gli stili di leadership citati nelle varie fasi di sviluppo dell'organizzazione si riferiscono ai livelli via via diversi della scala dei valori giuridici.

Nella fase federale il/la dirigente imparerà a tenere in considerazione i corrispondenti rapporti giuridici nei confronti dei propri collaboratori ed essere perciò anche flessibile. Anche se in linea di principio è la leadership di supporto che vale qui, ci possono essere situazioni che richiedono altri stili di leadership.

Per quel che concerne lo stile del "far vedere come si fa e fare insieme" legato alla fase pionieristica la questione giuridica non si pone ancora, giacché la fiducia e il potere hanno dei confini non ben definiti e i collaboratori seguono l'autorità del/della dirigente.

Gli altri stili di leadership hanno il seguente rapporto con la scala dei valori giuridici:



Nella leadership di sorveglianza il/la dirigente si basa maggiormente sull'ordinamento giuridico, in virtù del quale lui/lei riesce a imporre qualcosa. Si tratta di un rapporto di tipo sovrapposto-sottoposto. Questa è l'immagine più frequente nella fase di differenziazione.

La leadership di supporto sta a metà tra la leadership di sorveglianza e quella di accompagnamento e con ciò anche a metà tra ordinamento giuridico e vita giuridica. Qui, come si è detto, il collaboratore diviene "persona con cui si lavora insieme".

Nella leadership di accompagnamento il collaboratore ha bisogno solo di qualche aiuto per orientarsi per poter gestirsi da solo. Qui hanno efficacia i rapporti della vita giuridica.

Il/la dirigente si vede ora messo in una situazione in cui deve decidere, sulla base della parità potenziale, quale collaboratore deve essere ancora sottoposto a una leadership di sorveglianza e in quali occasioni (e per quanto tempo ancora), quali devono essere sottoposti a leadership di supporto e per quali sia sensato adottare una leadership di accompagnamento.

Il/la dirigente discuterà queste questioni con i singoli e in gruppo, per arrivare a delle regole e delle regole del gioco che abbiano valore per questi ultimi.

Capacità per i dirigenti e i collaboratori

Intravediamo alcune nuove capacità, che le persone impareranno nella fase federale e che serviranno loro per rapportarsi più correttamente gli uni agli altri.

Alcune di esse le possiamo descrivere già qui:

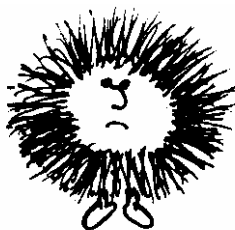
- * **Conoscere e rappresentare i propri interessi**
- * **Negoziare**
- * **“Agire sociale”**, vale a dire essere in grado di rapportarsi agli altri tre ambiti dei rapporti sociali
- * **Esprimere valutazioni finali**

Ulteriori capacità che andrebbero anch'esse annoverate tra queste, non siamo per il momento in grado di descriverle, vista che su questo punto stiamo facendo ancora ricerca, sia nell'ambito della nostra prassi lavorativa che in quella di altri autori. Possiamo comunque enunciarle:

- * **Rapporto col potere**
- * **Lottare pulito**

Conoscere e rappresentare i propri interessi

Questa è una capacità scontata, che non richiede una particolare saggezza, ma comunque un po' di applicazione e coraggio. Guardiamoci ancora una volta quell'essere che vorrebbe conoscere e rappresentare i propri interessi:



Dall'esterno appare come molti di noi pieno di aculei, nel suo interno è sensibile. Per questo noi reagiamo perlopiù in maniera solo istintiva, amichevole, disdegnosa, corrucciata ecc..

La cosa che preferiamo di più è essere visti dagli altri come carini, intelligenti, disponibili e l'immagine del "porcospino" la nascondiamo dietro a convenzioni e un abbigliamento alla moda. Ci riesce più facile dire di sì che di no.

Vi siete mai arrabbiati con voi stessi perché avete detto "Sì" quando avreste voluto invece dire "No"? Questa è una questione che ha a che fare col coraggio dell'anima e con una certa eleganza diplomatica. Un "No" brutale fa scattare naturalmente negli altri un atteggiamento di difesa.

La capacità qui discussa ha a che fare un po' coll'acquistare innanzitutto una chiarezza e univocità personali, e dunque al contrassegnare dei limiti per sé rispetto a quello che si vuole e quello che non si vuole. Ma qui non c'è solo un "o questo o quello", bensì anche un "sia questo che quello". Tra il "Sì" e il "No" c'è tutta una scala di possibilità.

Chi si voglia fidare di quanto diremo qui di seguito, deve avere la volontà di incontrare delle persone che lo irritano. La tecnica adottata è comunque abbastanza semplice.

Ponetevi le seguenti domande e annotatevi:

1. *Cosa mi irrita nei miei colleghi, dirigenti e collaboratori?*

Immaginatevi delle persone concrete. Non rimanete sulle generali e non consideratela una domanda negativa. Lasciate perdere le vostre emozioni quando vi occupate di queste persone.

2. *Redigete una breve lista con tutte le cose che vi fanno irritare.*

Ponetevi inoltre le seguenti domande riguardo al vostro rapporto con queste persone e le cose che vi fanno irritare:

3. *Che cosa voglio in realtà?
Che cosa non voglio in realtà?
Su che cosa sono disposto scendere a compromessi?
In che cosa sono dipendente dagli altri?
Che tipo di gente sono?*

4. *Che cosa voglio fare di tutto questo?*

Quando avrete fatto queste per voi, avrete anche una "visione" di quelli che sono i vostri personali interessi e un punto di partenza, basandovi sul quale voi e altri potrete orientarvi.

5. *Ora potete passare ad altri nell'organizzazione, senza reagire in maniera ansiosa, aggressiva, poco affabile, ecc.*

Questa è anche ora la cosa più difficile. Mi piacerebbe tanto dire a "lui" o a "lei" che razza di ... sono. Chi mi sta di fronte magari pensa e sente la stessa cosa.

Attraverso dei piccoli progressi e anche regressi si impara pian piano che quello che conta non è aver ragione, bensì star bene con gli altri. (Chi voglia a tutti i costi tirar fuori la sua aggressività, può farlo da qualche parte dove nessuno lo senta).

Col tempo ci ricaviamo il nostro "habitus nervoso" senza che questo provochi un ottundimento della nostra vita emozionale. Al contrario. Se anche i sentimenti non si riflettono subito in volontà e dunque in azioni, essi rimangono

puri e cominciano a far sentire la loro voce. Si è sempre più capaci di essere presenti. In tedesco di parla di presenza di spirito.

Si comincia partendo da sé stessi. Ma è anche di grande aiuto se si hanno delle persone vicino che stanno anch'esse allo stesso punto di partenza, con le quali parlare delle proprie esperienze interiori ed esteriori.

E altrimenti come vanno le cose?

La sera prima di addormentarvi pensate ancora a un "caro" collega della produzione, anche se non lo vorreste. Voi in qualità di capo del reparto ricerca e sviluppo vi trovate davanti alla domanda se in futuro gli ordini di campionatura li date e da fare fuori o se per una volta volete provarci voi. Pensate, pensate e pensate ancora a come il capo del vostro collega sia tanto amico di lui e di come il vostro capo abbia avuto una discussione col suo capo e menta anche e che non ci può mai fidare di lui e le informazioni che dà sono del tutto accademiche ...

Una vera giungla in cui non riuscite a districarvi, che non fa altro che assorbire la vostra energia. Allora, manteniamo la calma. Non sprecate innanzitutto più tempo in pensieri, sentimenti, impulsi di volontà per mettere ordine nella foresta vergine. Prima di tutto il tentativo di "capire" non vi fa fare progressi. E poi state cominciando dall'aspetto contenutistico, dunque dalla vita dello spirito (o meglio dello spirito maligno, ma non vogliamo qui esprimere giudizi!). E' proprio quest'abitudine che vogliamo togliervi. E non agitatevi. Se fate così le cose sono ancora peggio. Cominciate prima di tutto a provare a chiarire i rapporti giuridici e a verificare se esiste una base per negoziare. E' da voi che dovete cominciare. Se sapete quel che volete e soprattutto, quello che non volete e soprattutto quello che non volete, avete già fatto un bel passo avanti che vi consentirà di affrontare il vostro collega in maniera totalmente diversa in futuro.

Anche quello che non volete dovete segnalarlo al vostro collega. Non è mica un chiaroveggente in fondo. Su questo punto non viene imposto alcun limite alla vostra fantasia. Ma vi preghiamo di non dimenticare che non è questione di punirlo, ma solo di attirare la sua attenzione e fargli capire che conseguenze può aspettarsi se tira troppo la corda.

Ponetevi le domande che abbiamo passato in rassegna più sopra. E se trovate che ci sia ancora un se anche piccolo terreno comune di collaborazione, provateci. E se non è possibile non disperatevi. E' così e basta.

E' in realtà possibile che tra di voi si smuova qualcosa e che nasca col tempo anche fiducia, sulle ali della quale voi potrete poi intraprendere ulteriore tentativi di avvicinamento nella vita spirituale.

Forse è possibile che il vostro collega si ponga le stesse domande. L'aver trovato questa nuova base di dialogo vi sorprenderà probabilmente entrambi!

Da un "cieco" egoista che diventa un peso per sé e per gli altri si diventa un egoista che "vede" e con ciò si inizia a diventare esseri sociali.

Negoziazione

La negoziazione in quanto abilità sta tra l'imporre e il convincere. E' dunque importante che entrambi i partner conoscano i propri interessi, si possano preparare di conseguenza al dialogo e abbiano un terreno comune. Se anche questo dovesse essere piccolo, vale la pena tentare.

Il/la dirigente si mette anche di fatto sullo stesso piano dei collaboratori quando si accinge ad una negoziazione.

Una buona negoziazione porta a un compromesso voluto da entrambe le parti, compromesso che diverrà la base per una futura crescente fiducia.

1. In linea di principio ogni negoziazione segue questi passi:

Preparazione

Entrambi i partner si preparano

Che obiettivi ho?

Che interessi sono per me ad essi legati?

Entro quali limiti mi voglio muovere?

Mettersi nei panni dell'altro e porsi le stesse domande dal suo punto di vista.

2. Entrare in sintonia

I partner si incontrano, creano un buon clima e spiegano i loro obiettivi.

3. Tastare il polso

Quali sono i reali obiettivi dell'altro?

Cercare limiti, possibilità e punti in comune.

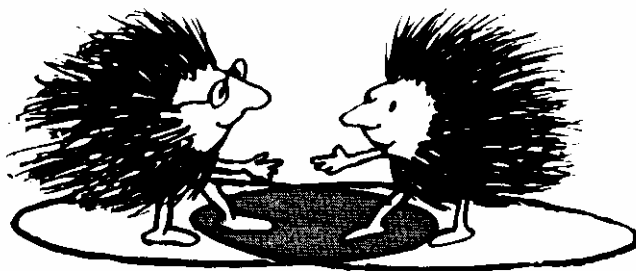
4. Trattare
Discutere degli obiettivi e metterli in gioco.
5. Decidere
Trovare un terreno comune, arrivare a delle conclusioni.
6. Fissare
Chiudere la trattativa. Chiarire i risultati e riassumerli. Definire bene chi fa cosa.
7. Introdurre
A seconda degli obiettivi si tratta di azioni comuni o separate. Vale la pena di riparlare dopo un certo periodo di tempo di cosa ha funzionato e cosa no e di che cosa bisogna fare allora. E' possibile che sia anche necessaria una ulteriore negoziazione.

Da un punto di vista di contenuti si può condurre una negoziazione sui seguenti obiettivi:

- * Rapporti giuridici
- * Budget, costi, fatturati
- * Progetti
- * Priorità
- * Obiettivi
- * Modalità di lavoro
- * Aspettative
- * Scadenze
- * Qualità
- * Poteri decisionali
- * Straordinari
- * Ferie
- * Stipendio

Come imparare questa capacità? Per farlo c'è bisogno di un seminario di più giorni, al fine di avvicinarsi alla pratica con l'aiuto specialmente dei role plays. La pratica vera e propria che ne seguirà sarà poi la vera maestra.

Per informarsi in proposito vi consiglieremmo due libri, cioè "Das Harvard-Konzept" (*Il concetto Harvard*), di Roger Fisher e William Ury, titolo originale inglese "Getting to Yes" (*Arrivare al sì*)⁶⁾, e "Schwierige Verhandlungen" (*Negoziazioni difficili*) di William Ury, titolo originale inglese "Getting Past No" (*Andare oltre il no*)⁷⁾.



Agire sociale

Si tratta qui della capacità di confrontarsi in maniera oggettiva e rispondente alla situazione con i tre ambiti dei rapporti sociali, così come le abbiamo descritte all'inizio di questo capitolo.

Si tratta da una parte di sentire in prima linea le tensioni e i potenziali conflitti e non lasciare che degenerino in scontri distruttivi.

D'altro canto c'è qui la possibilità di creare un clima di collaborazione, dove ognuno possa apportare la sua individualità in maniera responsabile. Questa varietà è possibile sulla base di una uguaglianza potenziale e di fatto.

Per l'agire sociale c'è bisogno di una parte della propria anima, che è una parte nuova ma allo stesso tempo ben nota, vale a dire la sensibilità. Ognuno la conosce, ma essa non nella maggior parte non è conscia della propria esistenza.

Con la sensibilità si riescono a distinguere qualità come "rosso" e "verde", qualità che ci mettono a nostro agio o a disagio. E nella stessa maniera ci sentiamo anche noi tra uomini. In certe situazioni sentiamo voci simpatiche o irritanti levarsi in noi, seguendo le quali noi orientiamo il nostro comportamento verso gli altri.

Nessuno vorrebbe poi che gli altri si immischiassero nel suo spazio o vita spirituale e ognuno lo fa comunque con gli altri. E' fin troppo facile fare appello al rispetto. Questo dura per un po' e poi ce ne dimentichiamo subito e le vecchie abitudine continuano a farsi valere.

Come mai noi non esprimiamo le nostre sensazioni o ci immischiamo nelle cose degli altri senza averne il permesso? Nelle nostre sensazioni e sentimenti non abbiamo assolutamente la stessa lucidità che abbiamo quando pensiamo. Essi stanno quasi sotto la soglia della coscienza della veglia.

E' dunque questo l'elemento nuovo che impariamo. Qualcosa che ognuno di noi conosce e comunque non sa, acquista in noi coscienza e serve a strutturare i rapporti giuridici, in particolare la vita giuridica. Nel senso di giustizia, che diventa sempre più consapevole e sempre più trova espressione, risiede la chiave dell'agire sociale.

A questo deve aggiungersi naturalmente anche una capacità di distinzione logica dei tre ambiti dei rapporti sociali. Il pensiero ci viene più spontaneo perché la maggior parte degli uomini ne hanno già padronanza. E' dai tempi di Aristotele che ci esercitiamo in questo senso.

Datevi un'occhiata agli esempi seguenti e chiedetevi come avreste agito e dove trovate delle soluzioni nei rapporti giuridici.

- Sono le 23.00. Lui sta ancora davanti alla televisione. Arriva lei, la spegne e dice: "Adesso andiamo a letto".
- Scoprite una mattina che il giorno prima qualcuno è stato alla vostra scrivania e si è preso un documento senza chiedervi niente e almeno informarvi.
- Vi siete fidati dei vostri colleghi della produzione e siete convinti che l'ordine verrà pronto. Per caso scoprite facendo un giro per la fabbrica che alcuni componenti non sono ancora stati forniti e che la scadenza data non può essere rispettata.
- State provando una macchina pulitrice ad alta pressione nella vostra stalla, arriva uno di corsa e vi tira fuori la spina della macchina dalla presa, perché "noi" non usiamo macchine del genere.
- Credete di avere dei collaboratori. In fin dei conti sono delle persone adulte e si possono fare da soli il piano ferie. Però non riescono a mettersi d'accordo e vengono da voi che siete il dirigente e voi dovete farlo per loro, anche se sapete che nessuno vi dirà grazie per questo.

E questo è solo l'inizio. Troverete ancora molti altri esempi nella vostra vita e nel vostro lavoro.

Se vi mettete ora a osservarli e vi prendete la briga di rileggervi il paragrafo "Tre ambiti di rapporti sociali", vi accorgete che il tutto acquista un senso. E allo stesso tempo incomincerete a acquisire una nuova capacità.

Quest'ultima potrete approfondirla in un seminario di più giornate sull'agire sociale. Questo tipo di seminario vive sui casi concreti apportati dai partecipanti, sui role plays e sulla valutazione di ciò che emerge.

Valutazioni finali

Se si lavora in maniera sensata, si creano dei valori, si fanno delle valutazioni “iniziali” e quando poi si osserva il proprio agire in maniera analitica si fanno delle valutazioni “finali” e si vede se il risultato è stato positivo.

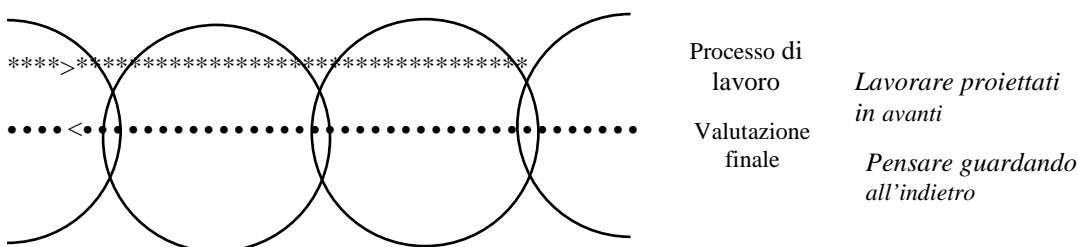
Attiviamo qui la capacità di autocontrollo e anche quella di imparare al e attraverso il lavoro. Allo stesso tempo questa è un’opportunità per non lasciare che il lavoro diventa una routine senza senso, ma di verificarne sempre la sensatezza e migliorare la qualità dell’esecuzione.

Si tratta di una capacità che pertiene ai tre passi del “pianificare – eseguire – valutare”. In questo senso noi pianifichiamo e agiamo proiettati “in avanti”, mentre quando valutiamo pensiamo guardando “all’indietro”.

Attraverso la divisione del lavoro si creano catene di collaborazione. Gruppi e persone con determinati compiti si mescolano nei più diversi processi, ad es. in processi lavorativi o informativi. In fin dei conti ognuno è al servizio dell’altro.

Se ad es. si fa mente locale su una catena del processo produttivo, si può dire che ognuno che sta a monte fornisce chi gli sta a valle. Chi viene prima è il fornitore, che viene dopo è il cliente.

Gruppi di lavoro nella catena della collaborazione



Nei punti di congiunzione tra i gruppi o le persone avviene il passaggio di mano del lavoro verso “avanti”. Purtroppo ci si dimentica fin troppo spesso di “pensare guardando all’indietro”, dunque di chiedere al cliente, il quale è di norma un collega, se è stato contento del risultato. Molte sciocchezze, attività non necessarie e demotivazione potrebbero così essere evitate.

- In un ufficio amministrativo alcuni dei rappresentanti insistevano che bisognava avere certi documenti in undici copie dai cittadini. Ogni copia veniva timbrata in arrivo da parte dell’ufficio postale. Esaminando la cosa più attentamente si è visto che in realtà di copie ne bastavano solo due.
- In un supermercato le cassiere avevano sempre bisogno di una certa quantità in cassa di spiccioli da dare in resto. Spesso succedeva che dovevano andare più volte al giorno in banca per rifornirsi di nuovo di moneta. Fecero una valutazione della situazione e si trovò un mezzo statistico corretto per avere monete e banconote in misura congrua.

Allora qui qualcuno si dirà che quello che si sta analizzando qui non è nulla di nuovo. E’ vero. L’industria, il commercio e l’amministrazione statale conoscono già da lungo tempo tali metodi di analisi. Vengono diffusi in Germania dall’istituto Refa. Lì però l’obiettivo principale è costituito dalla razionalizzazione e dall’economicità.

Noi ci spingiamo più avanti. In primo luogo vogliamo che i collaboratori imparino da soli a sviluppare queste capacità e a esercitarle, inoltre, non vediamo solo una o due, bensì tre dimensioni?

- * Cos’è che sto facendo in realtà?
Mettiamoci a darci un’occhiata. Da dove viene il mio lavoro, verso dove va? Chi ne ha bisogno? Che supporto ricevo dalla dirigenza? Che strumenti utilizzo?
- * Come faccio io quel che faccio?
Per iscritto, verbalmente, telefonicamente, con moduli, a mano, su chiamata, procedendo dall’alto verso il basso, da sinistra a destra e così via.
- * Perché faccio quello che faccio?
Perché lo vuole il mio capo. Perché è sempre stato così. Perché ci sono delle prescrizioni in merito. Perché il sistema informatico non consente di fare le cose diversamente. Perché così costa meno. Perché so di che cosa ha bisogno quello che sta dopo di me nella catena. Perché mi sembra sensato. Perché mi diverte. Perché mi identifico in questo. Perché possono imparare facendolo. Perché fa risparmiare in scarti.

E' proprio l'ultima dimensione del "perché" che diventa sempre più determinante. In primo luogo si risparmiano molti soldi se i collaboratori pensano anche loro e evitano di combinare sciocchezze, ma anche l'aspetto morale acquista così una sempre maggiore importanza. Pian piano si smette di fare qualcosa la cui mancanza di senso è palese a tutti.

* Cosa voglio fare diversamente, come e perché?

Qui ci vengono in aiuto i noti metodi del brainstorming per arrivare a delle nuove soluzioni che possano anche trovare applicazione pratica.

Un sistema è quello per cui i dirigenti si appropriano per primi di queste capacità e che poi aiutino i propri collaboratori a valutarle da soli. Rimangono in tal modo sufficientemente vicini agli uomini e ai compiti di questi ultimi. Per far questo hanno bisogno naturalmente della loro fiducia. Anche i colleghi possono aiutarsi a vicenda nella valutazione.

Com'è che si impara questa cosa?

Anche qui c'è bisogno di un approfondimento tramite un seminario, meglio se dà anche un'introduzione alla pratica. Le tre domande sulla valutazione finale sono di per sé semplici, ma noi abbiamo fatto l'esperienza che agli uomini riescono difficili in particolare l'esatta percezione delle cose e anche la capacità di esprimere giudizi nel campo del "perché".

Condizioni di base

In questo capitolo abbiamo finora descritto gli elementi per la strutturazione delle fase federale, lo strumento per la suddivisione dei rapporti sociali, la leadership di supporto e le capacità ad essa connesse. Queste cose sono come la carne del problema. Adesso ci vogliono anche le ossa. Il cui sviluppo è compito sostanzialmente dei dirigenti, i quali sono responsabili per l'intera organizzazione.

Si tratta di:

- * **Condizioni di base di carattere spirituale**
- * **Una carta costituzionale per l'organizzazione** e la
- * **Struttura**

Nella fase federale vengono toccati principalmente, nell'ambito delle condizioni di base di carattere spirituale, i principi e i valori.

Nuovo è l'avvicinarsi ad una carta costituzionale per l'organizzazione. Essa serve a creare una pace del lavoro ed è la base dell'interpretazione del diritto che vige nell'organizzazione stessa. In Germania esiste la legge sulla carta costituzionale delle aziende, emanata nel 1952, che è in vigore ma che non può sostituire la costituzione vera e propria.

Anche nella struttura si riflette il carattere particolare dell'organizzazione nella fase federale. Si tratta di una rete di relazioni, regolate da contratto, tra unità che godono di relativa autonomia, le unità federali e l'istituzione nella quale vengono colti gli interessi globali dell'organizzazione, cioè il forum federale.

Condizioni di base di carattere spirituale

Come già detto sono principalmente i principi ed i valori dell'organizzazione ad essere toccati quando si entra nella fase federale.

Descrivendo la fase di integrazione abbiamo accennato a quanto importante sia il fatto che, nel momento in cui la si comprende, da essa brilla una specie di stella guida che illumina la fase federale, cosa che avverrà almeno per i dirigenti responsabili per l'intera organizzazione.

Non si può in ogni caso mai rinunciare a un'immagine guida che ci ispiri. Ci si trova ad esempio di fronte a queste questioni quando si osserva il processo di unificazione dell'Europa, processo che tende verso una federazione. Che sostanza spirituale, immagine guida o visione si mostreranno qui? Senza di esse non si accende nessuna nuova vita.

Vorremmo anche aggiungere che anche un'organizzazione ha una vita spirituale "individuale", nella quale sono contenute le condizioni spirituali di base e quella che oggi chiamiamo cultura d'azienda.

Principi

Attraverso di essi si esprime il "come" nel rapporto con gli altri e in relazione al lavoro, "come" che esprime il sentire degli uomini.

Questo trova forma in formule come "Noi apprezziamo il senso di iniziativa dei collaboratori" oppure "Rispettiamo la dignità dell'individualità del singolo" oppure "Ci consideriamo come una comunità fondata sulla produttività, in cui è necessario che ogni singolo si preoccupi del suo personale sviluppo" oppure "Crediamo ad una collaborazione con i nostri fornitori basata sul concetto di partnership" oppure ancora "Favoriamo il lavoro per gruppi".

I principi stanno in relazione coll'immagine guida che dà una direzione alla volontà e che contiene inoltre anche il "perché", infine essi sono connessi agli obiettivi operativi, che anticipano da un punto di vista logico il "cosa e quando".

Quello che si esprime ora come nuovo principio all'interno dell'organizzazione avrà sempre una sua specifica colorazione, determinata dalle concrete persone. Ma in sostanza questo principio riguarderà affermazioni che **concernono la parità potenziale** e che esprimono l'aspettativa che i collaboratori siano anche disposti ad **assumersi** i relativi **impegni**.

Questo avrà i suoi effetti sull'organizzazione. Perché il vecchio e talvolta espresso principio "il capo ha sempre ragione" non sarà più valido.

Anche gli altri principi finora in vigore dovranno essere rivisti più in dettaglio e bisognerà verificare se si adattano alla nuova situazione.

Le riflessioni qui condotte valgono anche e forse in modo particolare per quelle organizzazioni che in linea di principio non sono strutturate in maniera gerarchica, come le scuole autonome, le associazioni, le unioni e i gruppi di liberi professionisti. Sebbene non esista formalmente una gerarchia, ci sono comunque delle strutture di potere informali con molte zone grigie. In questi casi i principi comprensibili fanno veri e propri miracoli.

Valori

Nei valori sono contenute le motivazioni che ci dicono se per un uomo ha valore impegnarsi per qualcosa e fare qualcosa. Nella vita e nel lavoro di ogni uomo essi sono una linea guida. Se lui/lei li ritrovano nell'organizzazione in cui lavorano, essi si possono identificare a fondo con essa, se non li ritrovano essi abbandonano interiormente e esteriormente.

Qui naturalmente è importante se i valori vengono anche vissuti e non aleggiano semplicemente nell'aria come frasi fatte.

Il cambiamento di valori che si verifica ad ogni passo dello sviluppo dell'organizzazione va dunque preparato e portato avanti con estrema cura, se l'organizzazione non vuole perdere quello che ha di più prezioso, cioè gli uomini.

Il sistema di valori che tende ad esprimersi nella fase federale lo potremmo formulare per esempio così:

“L’oggettività e l’umanità sono per noi una cosa sola e vogliamo rapportarci ad essa in modo coerente con la situazione.”

Questo è un passo nuovo rispetto alla fase di differenziazione, in cui si pone l'accento sull'oggettività come valore (spesso inconscio) e in cui non si esprime ancora il sistema di valori della fase di integrazione, dove ogni collaboratore può e vuole agire nel senso della totalità dell'organizzazione.

Carta costituzionale

Essa serve come base per la pace nell'organizzazione e rispecchia i principi di diritto in cui i collaboratori si possono riconoscere. Quello che i principi fanno per l'orientamento spirituale, la carta costituzionale lo fa il campo giuridico, in particolare per la strutturazione dell'ordinamento giuridico.

Essa comprende articoli circa il contenuto del diritto e circa gli organi e le procedure attraverso cui questo può essere concepito.

Ecco quelli che saranno alcuni aspetti del contenuto del diritto:

- * L'organizzazione ha una struttura federativa
- * I poteri decisionali e le forme di collaborazione tra gli ambiti federali e il forum federale sono regolati contrattualmente.
Gli ambiti federali hanno la maggiore autonomia possibile dal punto di vista economico, con dei loro conti di profitto e perdita o rappresentazioni numeriche simili e non entrano in concorrenza tra di loro.
- * La dignità e individualità del singolo essere umano vengono rispettate
- * L'ordinamento giuridico è strutturato in maniera tale che l'iniziativa e la responsabilità dei collaboratori trovino stimolo.
- * I rapporti giuridici permetteranno ai collaboratori di venire a conoscenza delle conseguenze delle proprie azioni.
- * I rapporti giuridici sostengono una cultura in cui si favorisce il compromesso.
- * Essa contiene spazi di discrezionalità al fine di consentire delle soluzioni sociali coerenti con le varie situazioni.
- * Valgono i principi della pubblica opinione, della trasparenza, della chiarezza, dell'univocità, lealtà e fede e dell'onestà.
- * Le infrazioni all'ordinamento giuridico hanno delle conseguenze che vengono condivise dalla maggioranza dei collaboratori.
- * La nomina dei dirigenti è regolato in modo repubblicano.
- * I poteri decisionali dei dirigenti vengono legittimati.

In vista di questi fini dovrebbero essere presenti i seguenti organi e procedure:

Per la cura della costituzione
Per la cura dell'ordinamento giuridico
Per la nomina dei dirigenti
Per dirimere contenziosi

La legittimazione del potere, dei poteri decisionali, non è una questione di verità universali, ma nasce dalla legislazione del paese sotto la quale l'organizzazione si trova, dalla sua storia e dal senso di giustizia delle persone concrete che ne fanno parte. Nella fase federale i rapporti giuridici non vengono certo inventati di sana pianta, bensì solo ulteriormente sviluppati.

Allo scopo di legittimare il potere si sono sviluppate nel corso della storia precise forme che si rifanno a modelli antichi di Atene e Roma:

- * **aristocratico**
- * **repubblicano**
- * **democratico**

Aristocrazia significa "governo dei nobili" e fu concepita nel periodo successivo all'antichità come governo della nobiltà. In ciò era implicito il concetto che la "noblesse" fosse ereditaria. Al giorno d'oggi questo non è più sostenibile. Bisogna ritornare al senso originario del termine e una traduzione attuale sarebbe "governo dei capaci", dove ci si riferisce certo alla nobiltà, ma intesa come nobiltà spirituale.

Res publica significa "cosa pubblica" e significa praticamente che tutte le faccende legali vanno discusse davanti al relativo "forum" e che questo viene coinvolto in forme diverse nell'individuazione di ciò che è giusto.

Democratico significa "governo del popolo". In generale attraverso questo concetto si esprime oggi l'idea che ognuno ha diritto di voto e di partecipazione a questioni riguardanti la maggioranza. Nella forma antica di democrazia c'era in aggiunta il concetto che chi aveva diritto al voto doveva anche dare la sua disponibilità a ricoprire cariche pubbliche.

Nell'ottica aristocratica è possibile che dei singoli uomini capaci prendano le decisioni che sono secondo loro giuste. Diversamente ogni organizzazione sarebbe soffocata dai "committees", "organi", "commissioni". Qui non ha valore il principio di parità, bensì quello dell'élite. "Promozioni", "nomine" e "cooptazioni" per i dirigenti di un'organizzazione sono basate in molte organizzazioni su questa concezione del diritto. Il pericolo qui è che il "popolo" non segua, si ribelli o rinunci. ("Quelli là sopra fanno sempre quello che vogliono").

Nella concezione del diritto democratica si parte dal presupposto che ci siano delle maggioranze che portano avanti un ordinamento giuridico e lo rendano anche applicabile. Si tratta qui di punti di vista universali, sui quali ogni cittadino maggiorenne può pronunciarsi. Qui il principio dell'uguaglianza vale per così dire "de jure". I dirigenti vengono nominati. Le decisioni sono sottoposte al voto della maggioranza. Questo avviene ad esempio nelle associazioni. Il pericolo qui è che ogni impulso individuale venga represso e che si vada a decidere su cose che non hanno senso, come è successo in una città della Svizzera, dove si è andati a votare per decidere se si dovevano fare ancora o meno balletti nel teatro locale.

La concezione del diritto repubblicana non è definibile chiaramente, perché contiene elementi di entrambe le altre concezioni.

Per la nomina dei dirigenti ci sono qui perciò una quantità di forme spurie come:

- * Nomina seguita da conferma
- * Lista di proposte e voto
- * Rappresentanti nominati e eletti lavorano assieme
- * Criteri di qualifica e voto

Lo stesso vale per le decisioni, in forma di:

- * Decisioni individuali effettuate dai dirigenti che hanno ricevuto mandato in un determinato ambito per un determinato periodo.
- * Decisioni da affrontare in comune col consenso di altri, laddove tutti danno attivamente la loro approvazione.
- * Decisioni da affrontare in comune col consenso di altri, dove una decisione viene presa solo se non c'è nessuno che sia contrario (E' il vecchio "liberum veto", il libero diritto di veto).
- * Decisioni maggioritarie in forma di suggerimento, che devono essere ascoltate dai dirigenti responsabili.

Da queste riflessioni si vede che ci vuole un po' di lavoro prima che i rapporti giuridici nella fase federale possano trovare una loro struttura.

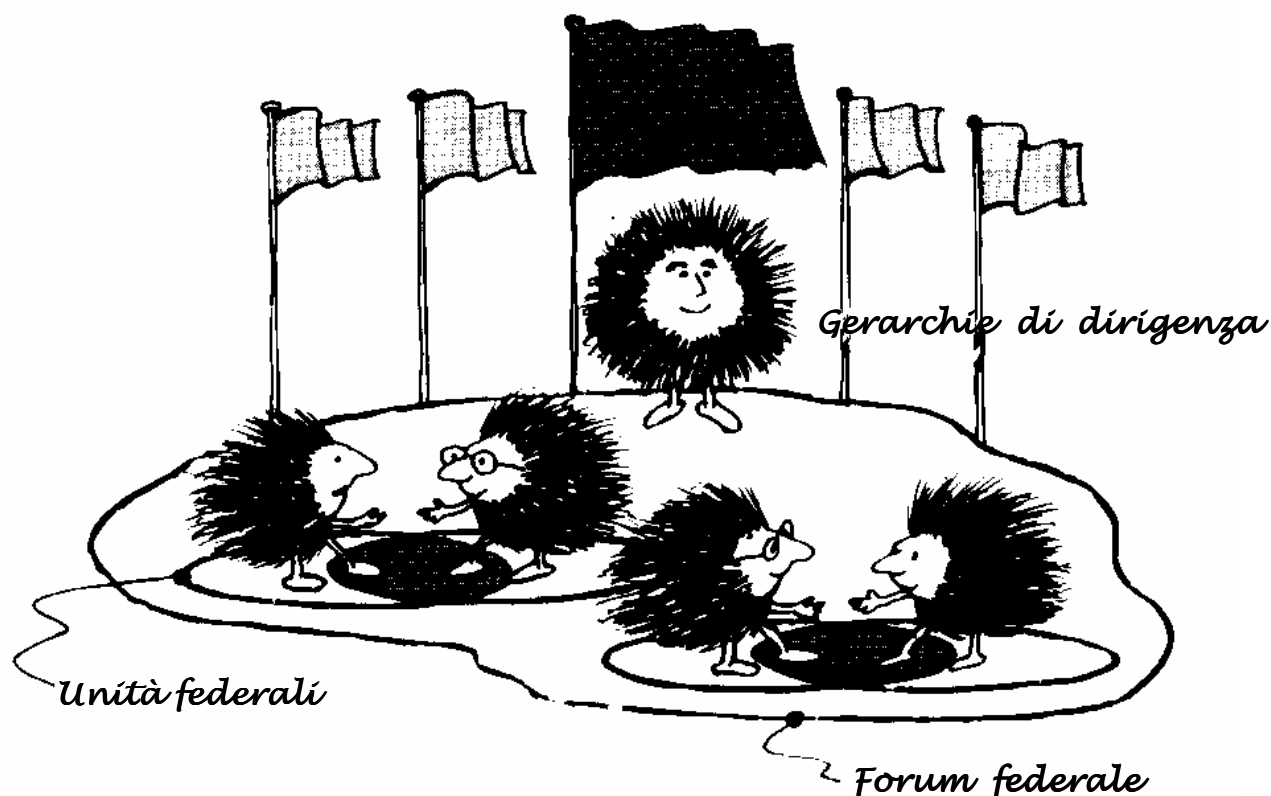
Struttura dell'organizzazione

L'organizzazione della fase federale è improntata alla parsimoniosità, alla flessibilità, alla oggettività-umanità, alla trasparenza e ha una relativa semplicità se la si confronta con quella della fase federale. Può rimanere sana anche in un ambiente che è sempre meno prevedibile.

Essa consta di "unità federali" che formano una rete e che sono relativamente autonome, unità che vengono tenute assieme dal "forum federale".

Il concetto di "messa in rete" è già quasi scomparso di scena e già alcuni dirigenti sono risentiti quando sentono questa parola. E' stato per un certo periodo considerato moderno parlarne, senza poi prenderlo veramente sul serio. Quando noi ci riferiamo ad esso non intendiamo il fatto che semplicemente ci sia un qualche gruppo che si riunisce ogni tanto, ma concepiamo questo concetto sullo sfondo di reali impegni reciproci.

Per rammentarvene riprendiamo qui ancora una volta l'immagine della fase federale:



Unità federale

Entrando nella fase federale si trovano degli ambiti che hanno un'accresciuta identità e che hanno già in sé l'impulso a diventare relativamente autonomi anche dal punto di vista economico. Sono questi che intendiamo come "unità federali". In inglese useremmo piuttosto l'espressione ormai comune di "business unit", anche se attraverso questo nome non si esprime il principio federativo.

Nell'industria e nel commercio possono diventare unità federali degli ambiti classici come gli acquisti, la produzione, la distribuzione, il personale, la formazione, la ricerca e sviluppo, il marketing, le finanze, oppure possono diventare unità federali le succursali o le filiali. Nell'industria dei computer si iniziano a formare dei gruppi che concepiscono determinati compiti importanti come un tutto, ad es. quando si ha a che fare con grossi clienti. Per questo si adotta il termine "cluster", che non è traducibile.

In una scuola le unità federali potrebbero essere il consiglio dei docenti, quello dei genitori e l'amministrazione, in un ospedale il consiglio dei medici, il servizio assistenza e l'amministrazione.

Forum federale

Questo tiene assieme l'organizzazione, contribuendo alle seguenti cose:

- * Individuare, tradurre e rinnovare delle interpretazioni e delle condizioni di base spirituali
Di queste fanno parte tra l'altro l'immagine guida, i principi, i valori e gli obiettivi
- * Creare la carta costituzionale e l'ordinamento giuridico che su di essa poggia
- * Creare e approntare dei sistemi informativi che consentano alle unità federali di relazionarsi anche, nell'ambito dei loro autonomi compiti, al mondo circostante, a altre unità federali e al forum federale.

Gerarchie di dirigenza

Nella fase federale ci sono gerarchie più piatte rispetto alla fase di differenziazione, grazie alla devoluzione e alla leadership di supporto. Inoltre esse vengono in certe situazioni messe in rete verso l'alto e verso il basso, al fine di compenetrare umanamente i processi di decisione e consultazione:

Livello di dirigenza

1	0	0	0	*	0
2	*	*	*	+	0
3	+	+	+	+	*

In questo schema partiamo da tre livelli di dirigenza. Alle discussioni del livello 1 (0) partecipano dirigenti del livello 2 (*) e formano un gruppo (0 0 0 * 0) e al livello 2 (*) partecipano dirigenti del livello 1 (0) e 3 (+) e formano un ulteriore gruppo (* * * + 0). Al livello 3 (+) partecipano dirigenti del livello 2 (*) e si ritrovano in una situazione (+ + + + *). Quale sia il ruolo dei rispettivi "ospiti" saranno gli interessati a scoprirlo tra di loro. Questo ruolo potrà essere informativo, di consulenza o di condecisione.

Anche la decisione circa in quali "determinate situazioni" avranno luogo le visite è cosa che devono vedere gli interessati. Sicuramente non con frequenza troppo alta, ma solo per incontri nell'ambito dei quali si discutano cose fondamentali.

Devoluzione

Il termine "devoluzione" non ha radici storiche nell'area linguistica tedesca. Lo abbiamo incontrato nella vecchia lotta per un maggiore autonomia condotta dagli scozzesi contro gli inglesi, contesa che esprimeva il desiderio di avere per sé una parte del potere londinese.

(Inserito nel contesto dell'unificazione europea utilizzeremo qui il concetto di "sussidiarietà", che ci dice che alle istituzioni superiori non è concesso far propri compiti che possono essere svolti da istituzioni inferiori. Con ciò si esprime la stessa cosa, solo che viene vista dall'ottica opposta.)

La devoluzione è un processo in virtù del quale i poteri decisionali che stanno "sopra" vengono spostati "sotto".

Questo ha un senso laddove la pianificazione, l'esecuzione e il controllo sono distinti l'uno dall'altro, cosa che avviene nelle organizzazioni perlopiù nella fase di differenziazione.

Tipico è che il/la dirigente conosca gli obiettivi, pianifichi e impartisca istruzioni, che il collaboratore esegua e che il dirigente controlli. Il collaboratore non decide dunque autonomamente. Alla lunga questo porta a un sovraccarico di lavoro per il dirigente e che il cervello dei collaboratori giri a vuoto. Il potenziale creativo di tutti va in questo modo ampiamente perso. Il processo di devoluzione serve a riutilizzarlo.

Per far questo c'è bisogno di

- * Passi legali per cambiare l'ordinamento giuridico
e
- * Provvedimenti per la formazione, per maturare le capacità che abbiamo descritto in questo capitolo

Si decide in via generale su quali poteri decisionali vengano spostati verso il "basso" e i dirigenti valutano discutendo con i loro collaboratori di quando i nuovi poteri possano essere effettivamente affidati a questi ultimi in ragione delle maggiori capacità acquisite.

Postfazione

Non siamo in grado ancora di scrivere una postfazione. Ciò sarà possibile solo con una prossima edizione, quando avremo avuto un feedback da parte dei nostri lettori.

Vorremmo perciò sollecitarVi a prendere contatto con noi e a comunicarci i Vostri suggerimenti, domande, esperienze e critiche.



Bibliografia e note

- * Steiner, Rudolf, “Kernpunkte der sozialen Frage” (*Punti fondamentali della questione sociale*), Verlag Nachlaßverwaltung Dornach, GA 23
- * Lievegoed, Bernard C.J., “Organisationen im Wandel” (*Organizzazioni in trasformazione*), Verlag Paul Haupt, Bern, 1974
- * Handy, Charles, “The Age of Unreason” (L’era dell’irrazionalità), Arrow Books, London 1989
- * Hemming, Albrecht e Pinkall, Ulrich, “Auf dem Wege zu Urbildern von Organisationen” (*Sulla strada degli archetipi delle organizzazioni*), pubblicato come manoscritto, 1983
- * Weisflog, Dieter, “Das vereinfachte Rechnungswesen” (La contabilità semplificata), manoscritto, inedito
Uno dei suoi pensieri chiave è che sia i conti in dare che quelli in avere di una contabilità basata sui profitti e perdite possano essere rappresentati dagli uomini a cui sono ascritti. Il gruppo così composto si riunisce mensilmente per discutere del calcolo dei profitti e delle perdite e della situazione finanziaria del momento. Si rinuncia alle voci di costo e ai giroconti interni.
- * Fisher, Roger e Ury, William, “Das Harvard-Konzept” (*Il concetto Harvard*), Campus Verlag, Frankfurt, 10a edizione 1991
Titolo originale inglese “Getting to Yes” (*Arrivare al sì*), Arrow Books, London 1987
- * Ury, William, “Schwierige Verhandlungen” (*Negoziazioni difficili*), Campus Verlag, Frankfurt, 1992
Titolo originale inglese “Getting Past No” (*Andare oltre il no*), Business Books, London 1991

Sugli autori

Elaine Beadle

Sono nata nel 1939 in Nuova Zelanda e sono stata educata lì. Il mio tirocinio professionale è stato nel campo dell'economia aziendale. Dal 1960 al 1972 ho lavorato presso organizzazioni turistiche in Australia e Gran Bretagna, sia come dirigente che come consulente.

All'età di 40 anni sono andata di nuovo "a scuola", per prepararmi meglio al lavoro con le persone. Per far questo ho frequentato il Centre for Social Development in Inghilterra.

Dal 1980 lavoro come consulente per lo sviluppo delle organizzazioni presso diverse organizzazioni in Nuova Zelanda, dal 1986 anche in Europa.

Sono membro della Association for Social Development, un'unione di consulenti e preparatori a livello internazionale, il cui primo impulso risale al lavoro di Bernard Lievegoed in relazione all'antroposofia.

Per molti anni ho fatto parte di un gruppo internazionale di consulenza, che si chiamava Social Ecology Associates. Purtroppo questo gruppo si è sciolto. Sono da poco legata alla MIRA Companions for Development.

Albrecht Hemming

Sono nato nel 1940 in Sassonia. Dopo la fuga dall'ex Germania dell'Est sono cresciuto a Brema e ho frequentato lì la scuola. Lì ho studiato da elettricista e mi sono preparato allo studio dell'elettrotecnica facendo corsi serali, studio che ho terminato nel 1963 colla laurea in ingegneria.

Nel 1960 ho conosciuto l'antroposofia e poco più tardi le idee di Rudolf Steiner sulla tripartizione dell'organismo sociale, che mi hanno accompagnato per tutta la mia vita fino ad oggi.

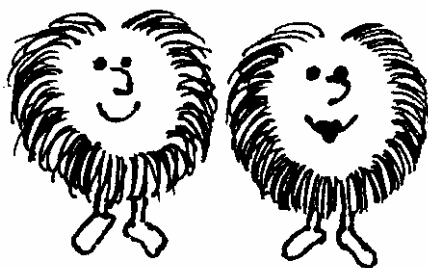
Dopo qualche anno di pratica come ingegnere e infine come capo di un settore di sviluppo, avevo imparato a conoscere, lavorandoci dentro, tutti i più diversi aspetti di un'azienda industriale, come il marketing, gli acquisti, la produzione e la programmazione strategica.

Nel 1972 mi sono messo in proprio come consulente di marketing per i mercati europei nell'ambito delle tecnologie di misurazione e regolazione. Le più grandi ditte europee erano già miei clienti.

Un anno più tardi sono venuto a contatto con colleghi dell'NPI in Germania e Olanda e anche con liberi consulenti che attingevano dalla stessa fonte in virtù della quale io poi crebbi a partire dal 1977 come consulente per lo sviluppo delle organizzazioni.

Da allora io svolgo questa attività e sono andato a partire dal 1986 in Nuova Zelanda, dove ho ugualmente assunto progressivamente compiti di consulenza.

Come Elaine sono anch'io membro dell'Association for Social Development, faccio parte del Beraterverband für Gegenwartsfragen und Organisationsentwicklung (Unione dei consulenti per le questioni attuali e lo sviluppo delle organizzazioni - BGO) in Germania e sono da poco tempo legato alla MIRA Companions for Development.



L'ORGANIZZAZIONE PER "PORCOSPINI"

Un manuale pratico per uomini nelle più diverse organizzazioni, che sanno come sia difficile lavorare assieme - una dinamica che nasce dalla nostra natura fin troppo umana di "porcospini", natura che si mostra in maniera tanto più marcata quanto noi diveniamo individualisti.

Questa tendenza non viene rifiutata in questo libro, viene invece indicato un cammino per riallacciarsi ad essa, arrivando a una comprensione, a una percezione e a un orientamento all'azione positivi, senza tuttavia voler offrire ricette per soluzioni lampo.

Il cammino indicato non promette una armonia continua, ma comunque dei modelli di comportamento praticabili e forme per lavorare con gli altri nel segno di una reciproca sopportazione.

INDICE

Prefazione	3
Impostazione del problema e approcci alle soluzioni	4
Situazione e prospettiva in ambito di fasi di sviluppo delle organizzazioni	8
Fase pionieristica	9
Fase di differenziazione	12
Fase federale	16
Fase di integrazione	22
Riassunto schematico	28
Elementi per l'organizzazione della fase federale	29
Tripartizione dei rapporti sociali	30
Tre ambiti di rapporti sociali	31
Vita spirituale individuale	31
Rapporti giuridici	31
Vita economica	33
I rapporti giuridici in relazione alla vita spirituale e alla vita economica	34
La scala dei valori giuridici	35
La leadership di supporto	39
Leadership di supporto e altri stili di leadership	39
Immagini di leadership di supporto	40
Scala dei valori giuridici e leadership	42
Capacità per i dirigenti e i collaboratori	43
Conoscere e rappresentare i propri interessi	44
Negoziazione	45
Agire sociale	47
Valutazioni finali	48
Condizioni di base	50
Condizioni di base di carattere spirituale	50
Carta costituzionale	52
Struttura dell'organizzazione	54
Devoluzione	56
Postfazione	57
Bibliografia e note	58
Sugli autori	59

