LEADERSHIP& MANAGEMENT

PUÒ UN'ORGANIZZAZIONE SVILUPPARSI ATTRAVERSO IL MOVIMENTO?

Nell'epoca dell'innovazione continua in cui tutto è in movimento, si è varcato il confine dei modelli razional-funzionali, validi solo per il già conosciuto, e ci si affaccia nel territorio dell'arte dello sviluppo organizzativo. L'Euritmia[1], arte sociale del movimento, nella sua applicazione in ambito aziendale, rappresenta un volano d'eccellenzaper lo sviluppo dell'organizzazioni e delle persone. (1° parte)

1 L'Euritmia è un'arte recente; più nota come espressione artistica e nella sue applicazioni igienico-terapeutiche e pedagogiche, pochi ne conoscono, invece, l'impiego in campo aziendale, elaborato da Annemarie Ehrlich. Per approfondimenti vedi www.eur-org.com

Teresa Mazzei

La nostra realtà attuale in genere, e quella del business in particolare, diventa ogni giorno sempre più complessa e interconnessa. Nessuna organizzazione e nessun individuo può più considerarsi un universo a sé: dipendiamo dagli altri e gli altri dipendono da noi.

Il tasso di innovazione è sempre più veloce: un'idea o un progetto è spesso già in fasedi cambiamento mentre si sta provando a realizzarlo.

Il paradosso è che nel mercato agiscono prevalentemente logiche finanziarie spinte che portano per loro natura alla frammentazione degli interessi, e alla disgregazione sociale.

Quindi da un lato interconnessione e innovazione richiederebbero di lavorare insieme, di co-creare e collaborare, ma dall'altro le dinamiche di mercato separano gli addetti ai lavori. Se stessimo parlando di un essere umano potremmo definire questa tendenza come schizofrenica.

Si è creata una patologia di sistema e non vogliamo qui affrontare l'importanza che avrebbe sostituire a un capitalismo selvaggio un capitalismo comunitario, citando Adriano Olivetti; ci concentriamo invece su come l'Euritmia aziendale, in affiancamento ad approcci generativi al cambiamento, possa contribuire adaffrontare la complessità, l'interconnessione e il lavorare insieme per sviluppare l'organizzazione intesa come la intendeva Adriano Oli-

vetti: "Comunità professionale e sociale connessa al suo cliente e ciascun lavoratore, dove ognuno ha la possibilità di apportare un proprio contributo, sviluppando un crescente senso di appartenenza e incrementando il benessere economico dell'impresa". (A. Olivetti "Il mondo che nasce")
A tal fine, scegliamoalcuni capisaldi su cui poggia lo sviluppo di una organizzazione e ne forniamo una lettura alla luce dell'esperienza attraverso l'Euritmia.

Si lavora con i principi dell'Euritmia connessi all'organizzazione:

- forma;
- tempo e ritmo;
- interrelazioni;
- intenzione e motivazione.

Non sono usate coreografie ed elementi musicali, tipici delle rappresentazioni artistiche.

LO SVILUPPO IN SISTEMI COMPLESSI E INNOVATIVI RICHIEDE COMPETENZE PER GENERARE IL NUOVO MENTRE LO SI STA PRODUCENDO

Generare il nuovo significa costruire la strada mentre la si sta camminando. Se ciò non è banale quando riguarda il percorso di una singola persona, possiamo immaginare la complessità quando la strada da creare è quella di un'intera organizzazione o comunque di un gruppo di persone.
Non è una questione risolvibile lavorando sulle capacità di team building, e collaborazione.
Sono necessarie competenze che ci permettano di creare un processo mentre ne siamo parte, di essere soggetto attivo ma anche osservatore esterno, nello stesso tempo.
Osservatore di cosa? Del mio agire, dell'agire degli altri, ma anche e soprattutto di ciò che si viene a creare tra. In quello che "accade tra", si manifesta il processo comune, e posso agire su questo solo se posso osservarlo.
E' come il prodotto che, in un'azienda, nasce dall'interazione di diverse variabili (umane e tecniche), ma alla fine assume importanza di per sé. La differenza è che il prodotto è visibile e dato, il processo è per definizione in movimento e sempre mutabile.
Come il processo muti, dipende dal mio agire e da quello degli altri, dalle mie intenzioni e quelle degli altri e l'intenzione comune. Se sono in grado di percepire il processo, allora sono anche in grado di agire consapevolmente, e agire in accordanza al processo stesso e all'obiettivo comune.
Si può citare il fatto che Michelangelo scegliesse e lavorasse il blocco di pietra in base a quello che già in esso si mostrava in potenza e che non era visibile agli altri, ai non artisti. Allo stesso modo, si possono sviluppare le competenze per cogliere il processo e la sua evoluzione. Allora ogni agire sarà in coerenza con quello che il processo in atto mostra e ogni nostro atto modifica le potenzialità del processo stesso, e nuove potenzialità possono emergere.
Lo sviluppo dell'organizzazione diventa un atto artistico sociale!
Tutto questo l'Euritmia lo rende sperimentabile, comprensibile, e soprattutto permette di accrescere delle competenze in tal senso applicabili nei processi lavorativi e sociali di cui è parte.
Questo perché attraverso l'Euritmiasono lavorati gli elementi alla base dei processi di un qualsiasi organismo sociale (e quindi di un'azienda): forma, ritmo, relazioni e intenzioni.
Prenderne coscienza e allenarsi, non solo a riconoscerli, ma anche a muoverli coscientemente, consente di entrare nella logica di processi di sviluppo a fondamento della creazione e del "nutrimento" continuo di questo organismo.

L'AZIENDA È UNA REALTÀ CHE SI SVILUPPA IN CONTINUO DIALOGO TRA INTERNO E ESTERNO

In azienda confluiscono due impulsi dall'esterno che, nell'azienda, devono continuamente trovare la loro sintesi: da un lato il prodotto (la sua continua innovazione e ricerca di qualità), dall'altro i clienti (le loro necessità, aspettative, desiderata che mutano anch'esse). (fig.1)
Questi impulsi trovano dentro l'azienda una sostanza formata dai processi in essere, dalla parte fisica dell'azienda (dotazioni tecnologiche e logistiche), dalla cultura aziendale, e non ultimo, dalle persone che sono, anch'esse, mondi in sé: ognuno di noi ha sentimenti personali, una cultura propria (intesa

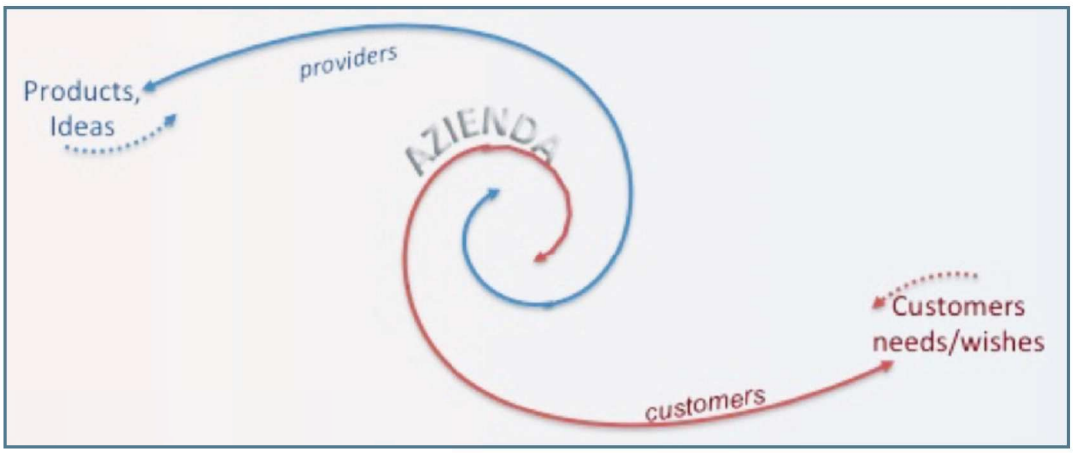


fig. 1

non solo come conoscenza, ma come valori, motivazioni, intenzioni), unacostituzione fisica individuale.

In mercati stabili econsolidati, la sintesi tra realtà interna ed impulsi dall'esterno può essere programmata e proceduralizzata. In contesti complessivi e in continua evoluzione, sappiamo che approcci razional-funzionali non funzionano più, e che solo le persone che vi lavorano possono operare l'integrazione in continuo movimento.

Per cui la sfida è sia rendere le persone in grado di agire le proprie facoltà per operare la continua integrazione, sia, nel contempo,far sì che l'azienda sia vissuta come un unico organismo che abbia capacità di "sentire" le richieste del mercato e le esigenze interne, "pensare" beni o servizi che rispondano alla domanda, "agire" trasformando il pensiero in azione per la produzione e la vendita.

L'Euritmia aziendale lavora con le persone contemporaneamente su questi due livelli: individuale e organizzativo.

Coinvolge la persona nella sua completezza e complessità; agisce su ciascuno dei livelli con i quale ci rapportiamo alla realtà (pensare, sentire, e agire); soprattutto il processo che porta incontro è concreto e per questopermette a ciascuno di prendere coscienza e superare alcune trappole in cui spesso si inciampanei contesti sociali e lavorativi:

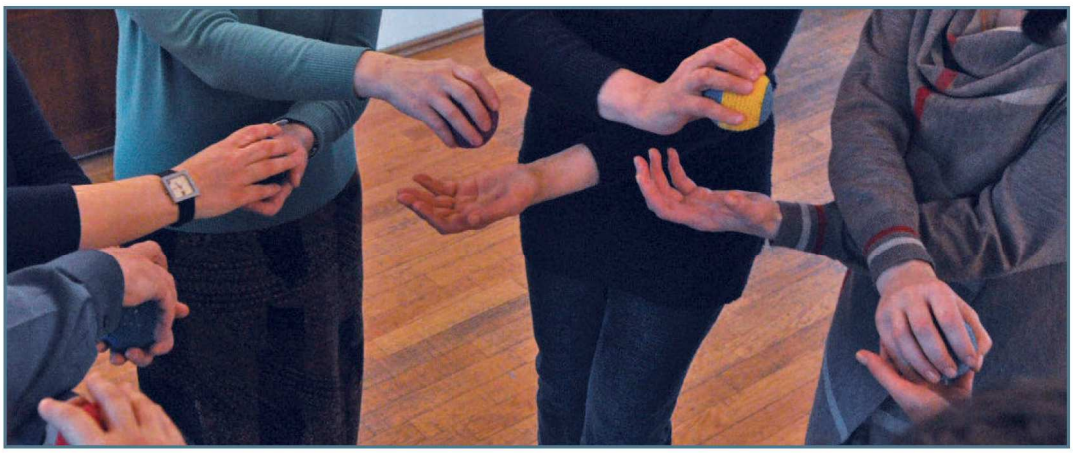
- l'astrattismo del pensiero, tipico di un processo unicamente verbale spesso foriero di sterili speculazioni e incomprensioni di natura concettuale;
- un sentire autoreferenziale, che impegna l'attenzione a percepire il proprio vissuto interiore, distogliendola dal comprendere anche quanto si svolge intorno;
- l'automatismo dell'agire, che scollega da se stessi, dagli altri e dall'obiettivo comune.

Aiuta a far dialogare, nel fare pratico e non nel pensare astratto, realtà interiore con realtà esterna che si influenzano reciprocamente e che, nella complessità attuale, rischiano sempre più di essere vissuti come due mondi in opposizione.

Rispetto all'azienda, l'Euritmia rende visibile come un'organizzazione non possa essere una realtà chiusa o totalmente aperta, ma nasce e si sviluppa nella continua interazione interno-esterno. Aiuta il singolo per se stesso e in interazione con gli altri a riconoscere l'importanza e far dialogare le due dimensioni.

Si immagini un gruppo di persone disposte in cerchio. Il cerchio è una forma che delinea un dentro e un fuori. Si immagini quindi di percorrere la circonferenza del cerchio con lo sguardo rivolto sempre verso l'interno del cerchio (e corpo sempre in linea con la testa). Il fuori scompare dall'attenzione delle persone. Questo è quello che accade ad esempio nelle organizzazioni impegnate esclusivamente nell'efficientamento dei processi interni. Sono strutture destinate ad implodere. Ciò lo si esperimenta concretamente, perché muoversi con tale dinamica, rivolti verso il centro, crea un effetto di restringimento del cerchio che alla fine si chiude in se stesso e si immobilizza.

Si immagini ora la situazione opposta, si percorra la circonferenza del cerchio (ossia si mette la forma in movimento)



tutti rivolti verso il fuori. Sfugge rapidamente la percezione del centro comune, di appartenere ad un'unica organizzazione, e in un attimo la forma perde di significato e scompare.
La sperimentazione prosegue evolvendo nella relazione dentro fuori e introducendo l'orientamento al cliente esterno, principio ordinatore di ogni processo aziendale.
Un esercizio di questo tipo dura 5 minuti ma è efficace nell'apprendimento come una sessione teorica di un'ora sugli effetti di una struttura chiusa e aperta e sulle trappole dell'interazione nel sociale.
Questo ha a che fare con l'apprendimento attraverso l'esperienza diretta e il movimento.
Innumerevoli altri esercizi possono essere proposti sul tema, che colgono aspetti diversi della relazione interno-esterno e dell'orientamento al cliente.

LA LEADERSHIP ORIZZONTALE SOSTIENE I PROCESSI DI CAMBIAMENTO

La crescente complessità e il veloce tasso di innovazione sottopongono l'organizzazione a tali e forti pressioni dall'esterno, che tradizionali modalità di leadership verticale, in cui si può far leva su regole e procedure, poteri e deleghe, falliscono perché validi solo per far funzionare percorsi noti. Rendono vertice e operatività scollegati sempre più l'uno dall'altro, a scapito dello sviluppo dell'organizzazione. (fig. 3 e 4)
La dissociazione, che, citando Francesco Novara, potremmo anche definire schizofrenia organizzativa, non fa altro che aumentare conflittualità interna e inefficacia verso le sfide del mercato esterno
In questo scenario il top management è chiamato non più a guidare persone, ma a creare processi di sviluppo in cui le persone possano attivarsi; a forgiare il senso dell'organizzazione e i valori che la muovono; a porsi e mantenere viva la "whyquestion"; a creare le condizioni perché chi è responsabile e impegnato con il "cosa" e il "come" ed è in contatto con il cliente, sia costantemente connesso con questa domanda, alla cui evoluzione possa peraltro contribuire.
La Leadership Orizzontale è la cultura di leadership che crea le condizioni per cui singoli individui e organizzazioni si attivano e si collegano con quanto li circonda, per co-creare costantemente il proprio contesto di riferimento secondo logiche di sviluppo e non di conservazione. Si rimanda alla bibliografia in calce per leggere della leadership orizzontale, con la profondità che un tema come questo merita.
Ci limitiamo a sottolineare come dimensione verticale e orizzontale non sono solo concetti presi in prestito dalla geometria spaziale. Essi esprimono un aspetto qualitativo dell'essere e agire nella spazio (individuale e collettivo). L'Euritmia, riferendosi all'essere umano e al modo con cui egli si relaziona alla realtà, ha insita in sé la relazione con le 3 dimensioni della realtà in cui viviamo: verticale, orizzontale, sagittale (direzionale).
Attraverso l'Euritmia possiamo fare esperienza in processi sociali concreti come agiscono e agiamo queste 3 dimensioni. Facendo un esempio molto semplice, disponiamoci in cerchio e immaginiamo di avere tutti una sfera nella mano destra, e di far in

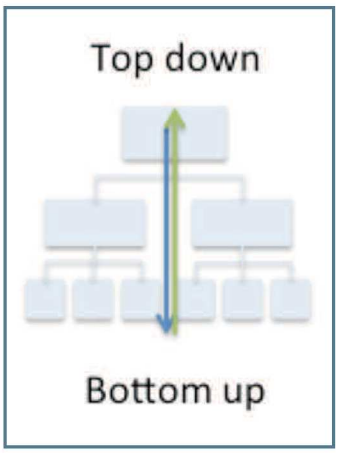


fig. 3

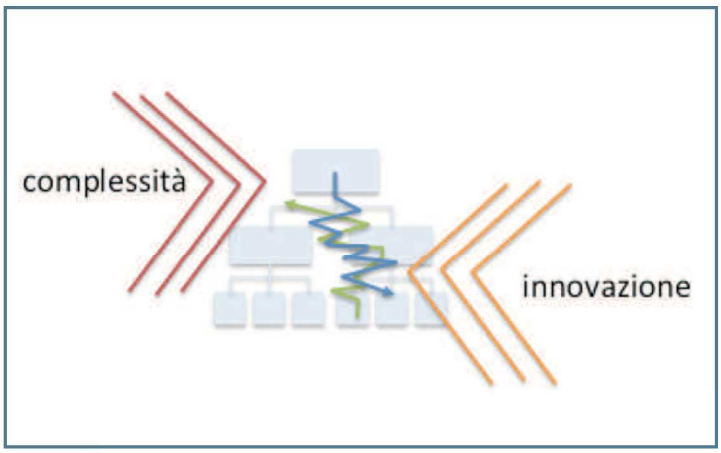


fig. 4

modo che si attivi un flusso continuo di tutte le sfere insieme verso destra.
Devo necessariamente attivare la dimensione orizzontale oltre a quella verticale (rappresentata dalla mia postura). Se mi volto verso il collega, inibisco o rallento la possibilità della persona alla mia sinistra di darmi la pallina, alterando quindi la qualità del processo comune. Perché risulti un flusso, è necessario inoltre che il dare e ricevere avvenga contemporaneamente, altrimenti il flusso si interrompe. Adesso la sfera è nella mia mano sinistra e qualcos'altro deve accadere perché il fluire continui, che mette in giuoco dimensione verticale e orizzontale nel contempo.[2]
Assumiamo che questa parte del processo funzioni, aggiungiamo l'obiettivo: lo scambio avviene al centro del cerchio, per cui ciascuno deve muoversi dalla circonferenza verso il centro e, una volta in centro,scambiarela sfera con i colleghi.
Immancabilmente la dimensione orizzontale viene persa. Inserita quella sagittale (la direzione, l'obiettivo) la forma si perde, e così il collegamento con i colleghi: saranno tutti nei pressi del centro del cerchio, ma chi più avanti e chi più indietro.Rifare l'esercizio per andare insieme verso l'obiettivo è già di per se una "terapia" che rimette in dialogo le 3 dimensioni (verticale, orizzontale, sagittale).
Altri esercizi altrettanto elementari o più complessi mettono ulteriormente in movimento il rapporto tra le 3 dimensioni e le qualità dell'agire che esse implicano.
Questa nuova cultura di leadership, in cui leadership individuale (intesa come attivazione della propria individualità) e processi "co-creati" in continuo evolversi convivono, richiede competenze profondamente diverse da quelle impiegate nella leadership-verticale, in cui le leve sono prevalentemente di natura gerarchico-funzionale e procedurale. L'Euritmia, per le sue caratteristiche distintive, aiuta ciascuno a riconoscere e allenare i propri ambiti di sviluppo, a creare e rafforzare delle nuove competenze che potremmo definire complesse, quali ad esempio: pensare sistemi multirelazionali, relazionarsi in essi senza perdere se stessi, agire nella complessità.
Sono strumenti questi indispensabili per un leader di un'organizzazione, o anche solo di se stesso, che comprenda l'importanza di attivare processi di sviluppoper interagirecon la complessità e non sforzarsi di semplificarla.
Questo articolo vuole essere solo una introduzione al tema del collegamento tra sviluppo organizzativo e arte sociale, in particolare l'Euritmia.
Ci teniamo a sottolineare in ogni caso due aspetti per noi determinanti:

- il processo costruito attraverso l'Euritmia nelle organizzazioni è tale che il singolo è sempre attivo in prima persona e, mentre agisce, sia sempre responsabile e consapevole per se e rispetto agli altri,a ciò che "accade tra", all'intenzione comune, ealle esigenze/potenzialità del processo stesso. Riteniamo che l'arte sociale nasca non dall'istinto ma, eventualmente, dall'intuizione, non dallo spontaneismo ma dall'agire consapevole. Per questo la modalità proposta con l'Euritmia può essere più guidata all'inizio e, una volta fatte proprie alcu-

ne leggi fondamentali dell'arte sociale, è possibile mettersi sempre più in gioco, sperimentando processi di co-creazione.

- L'Euritmia è un acceleratore dei processi di cambiamento per le organizzazioni così come per gli individui, soprattutto se inserita in progetti di sviluppo organizzativo e di formazione-sviluppo, condotti con approcci generativi del nuovo e non con modelli pianificatori. Ci riferiamo ad approcci che lavorano sulla domanda di cambiamento, la trasformano in passi concreti, e dall'esplorazione, attraverso un ritmo tra azione e riflessione, permettono di ri-orientare il processo di cambiamento

BIBLIOGRAFIA:

Bekman A. (2010), "The Horizontal Leadership book", Alert Verlag

Bekman A. (2014), "The Mistery of Leadership", http://www.hetimo.net/publications/

Lievegoed B. C. J. (1973), "The Developing Organisation", Tavistock Publications

Novara F. (2003), "Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche", in Itinerari d'impresa, Rubettino, Soveria Mannelli

Olivetti A. (2013), "Il mondo che nasce" a cura di A. Saibene, Edizioni di Comunità

2 Questo esercizio, seppur nella sua semplicità, è fonte di numerosi spunti di apprendimento tra cui: fiducia e responsabilità nei processi comuni, collegamento tra lavoro individuale e processo collettivo, e altro.