

PUÒ UN'ORGANIZZAZIONE SVILUPParsi ATTRAVERSO IL MOVIMENTO?

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

La proposta dell'Euritmia aziendale per la generazione di nuove competenze.

(2° parte)

Teresa Mazzei

Nell'articolo precedente si è fornita una prima panoramica circa il contributo dell'Euritmia per lo sviluppo di nuove competenze e per accompagnare il percorso di sviluppo di aziende e istituzioni.

Muoviamo dalla considerazione che un'azienda e ogni altra forma organizzativa è un costante atto creativo dell'uomo (Bekman, 2013): non esiste in natura, vive e ha senso solo per opera e ingegno degli individui che vi lavorano e si relazionano tra loro e con l'ambiente esterno.

L'Euritmia offre l'occasione di riconoscere e agire consapevolmente ciò che vive in noi come individui e che impieghiamo per sviluppare noi stessi e le nostre organizzazioni.

VEDIAMO ALCUNE BREVI APPLICAZIONI SU TEMI SPECIFICI.

Sul tema della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro

In tema di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, l'Euritmia può dare un importante contributo per la prevenzione dei fenomeni infortunistici e per valorizzare la dimensione sociale ed umana del lavoro.

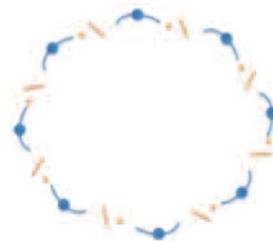
Con riferimento al primo punto, il fare Euritmia aiuta le persone ad essere più consapevoli e nel contempo attive, presenti rispetto a se stessi e agli altri,

allo spazio e a quanto si muove intorno, anche controbilanciando le esperienze di chiusura o virtuali che sempre più spesso la società ci porta incontro.

Portiamo ad esempio alcuni esercizi che vengono definiti dei veri e propri salva vita

Esempio: immaginiamo un gruppo di persone disposte in cerchio ad una certa distanza tra di loro, ognuno con una verga nella mano destra. Si propone loro un processo di lavoro il cui obiettivo è far sì che tutte le verghe si muovano nel cerchio verso destra. La distanza tra le persone non permette di dare la verga, ma solo di lancia-la, ciascuno al rispettivo compagno di destra. Questo esercizio richiede che ognuno divenga velocemente consapevole dello spazio e delle proprie azioni: lancerà con precisione la verga nella direzione destra, mentre, in assoluta contemporaneità, guarderà a sinistra per afferrare la verga che gli arriva dal collega. Il passaggio successivo sarà passarsi la verga di mano e poi un nuovo lancio.

Si può poi invertire la direzione, alternarle o creare ritmi diversi per diversi gruppi.



Questi come altri, sono esercizi semplici, non rischiosi, ma molto efficaci attraverso i quale sollecitare nelle persone la consapevolezza, la presenza, la capacità di osservare il processo mentre se ne è parte, di percepire se stesse e gli altri.

Tutto ciò avviene in modo autonomo e responsabile: ciascun partecipante si attiva in prima persona tramite il processo comune che contribuisce a realizzare, e attraverso questo può riconoscere lui stesso le proprie abilità e aree di miglioramento, superando eventuali resistenze che possono sorgere quando è un terzo esterno a farle notare, e evitando la trappola della comprensione solo concettuale incapace di modificare l'agire, trappola in cui si cade quando gli argomenti sono trattati solo verbalmente.

Non meno importante, le persone fanno anche l'esperienza di un processo comune armonico che restituisce anche soddisfazione e fiducia del lavoro insieme (le verghe infatti si muovono inevitabilmente tutte insieme e l'effetto complessivo è decisamente bello da vedere).

Con riferimento alla dimensione sociale e umana del lavoro, riteniamo che l'arte sociale in genere e l'Euritmia in particolare sia uno strumento d'eccellenza, perché unisce due specialità prerogativa solo dell'uomo: l'arte e l'elemento sociale. Consideriamo lo sviluppo della persona un'attività individuale, ma mai un esercizio della solitudine; è invece una vera e propria pratica sociale non solipsistica, che presuppone il contesto sociale e lavorativo -perché si lavora con gli altri e per gli altri- e un atteggiamento artistico di continua creazione. Si veda per questo quanto scritto anche nel precedente articolo (Leadership&Management Settembre/Ottobre 2015).

Per rafforzare il "processo del cliente"

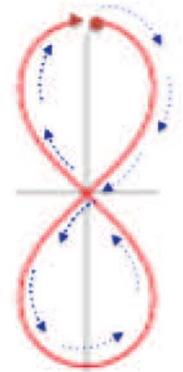
L'Euritmia applicata in ambito organizzativo, permette di comprendere in modo esperienziale il processo del cliente, intendendo con quest'ultimo, ciò che lega all'interno dell'azienda le diverse funzioni e attività, finalizzate a produrre un valore per il cliente finale.

Attraverso questa via esperienziale è possibile accelerare il processo di comprensione e rendere ancor più concreta ogni osservazione e valutazione del processo reale, dei ruoli, delle dinamiche, delle criticità/opportunità di sviluppo e degli interventi che ognuno per sé e come gruppo può effettuare.

Il più delle volte il processo del cliente e come esso prende impulso dall'esterno (un ordine di acquisto, un reclamo, una nuova esigenza che deriva dal mercato, un'azione della concorrenza, etc.); all'interno dell'organizzazione il processo trasforma (o dovrebbe trasformare) tale impulso in attività tra loro connesse, che abbiano un senso - o meglio che le persone che sono chiamate a svolgerle trovino un senso; che rientrino in un disegno comune; che rispettino un ritmo che può essere diverso tra loro - legato sia alle persone che alla natura delle attività; che siano connessione ad altri processi orientati ad altri stakeholders.

Esempio: In Euritmia, uno dei processi che può aiutare è quello della lemniscata. La lemniscata è una forma che, associata anche al simbolo dell'infinito, ha in sé il principio del rapporto dentro/fuori in connessione continua. Non possiamo qui descrivere il dettaglio il lavoro che si propone perché richiederebbe una pedissequa descrizione degli step da compiere, rendendo la lettura pedante, la comprensione astratta e quindi sterile.

Ci soffermiamo invece sulle esperienze che possono essere fatte attraverso il lavoro proposto: le persone fanno l'esperienza di una stretta connessione tra l'impulso che muove dall'esterno e la sua declinazione all'interno della forma, della responsabilità che ha chi trasmette questo impulso alla struttura interna, e della responsabilità di quest'ultima di saper modificare ritmo e punto di vista, in funzione di quanto gli viene trasferito. Si sperimenta oltre alla responsabilità anche la necessità della fiducia perché il processo sia fluido, nonché l'esperienza di cosa sia un processo nella sua essenza: forma, ritmo, interconnessione e intenzione. Con particolare riferimento a quest'ultimo punto le persone sperimentano come la connessione non venga in via naturale, ma debba essere cercata e voluta sulla base di un disegno comune e del senso della cosa che si sta svolgendo.

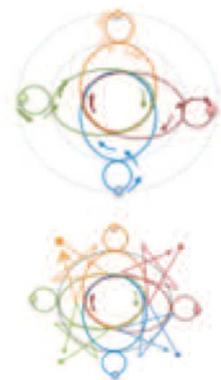


Il processo del cliente non è unico, nel senso che possono esserci ad esempio diversi mercati di riferimento; neppure è l'unico processo da dover essere garantito in azienda. E' forse il principale, nel senso che ne rappresenta il principio, la ragion di essere di un'azienda, ma non è l'unico. Ogni processo aziendale ha le sue regole, i suoi principi e stakeholders di riferimento, e relativi impulsi al cambiamento.

Ad esempio il processo di *compliance* o quello amministrativo in azienda è un processo che ha regole più rigide, sulla base di principi orientati anche ad altri soggetti e stakeholders diversi dal cliente. E' comunque un processo aziendale imprescindibile che deve essere collegato al processo principale.

Esempio: Per questo nel lavoro proposto, si può integrare la lemniscata con altre lemniscate (diversi processi del cliente, con ritmi e impulsi diversi), ovvero integrarla con altre forme (diversi processi da integrare) che richiedono qualità diverse di movimento, andando così a sperimentare quali competenze e capacità sia necessario che le persone attivino in relazione a processi diversi che seguono principi e impulsi diversi.

Per continuare l'esemplificazione, muovere una forma di quadrato richiede l'elemento della decisione, del cambio di direzione; muovere una forma simile a una stella a cinque punte richiede un processo dove prevalgono le interconnessioni, gli incroci e la contemporaneità degli obiettivi individuali.



Come far dialogare questi processi fra loro, mantenendo fluidità e mobilità continua? Quale leve in termini di competenze e capacità utilizzare per armonizzare i processi senza snaturarne il rispettivo principio di riferimento.

Quando le persone mettono in movimento questi principi attraverso l'Euritmia ne risulta una maggior presenza e capacità di cogliere le connessioni anche nei processi reali e di poter lavorare all'integrazione con maggiore consapevolezza e concretezza. Si rimanda alla fine dello scritto per approfondire questo aspetto di stretta connessione tra esperienza, comportamenti e processi aziendali.

Vogliamo solo sottolineare come, oggi in un'azienda la sfida non sia quella di far seguire regole, ma di far lavorare con i principi, con l'essenza che un processo aziendale vuole realizzare,

vuole portare a compimento. Il lavoro nel rispetto delle procedure, senza comprensione del senso, rende l'intero sistema rigido, forse efficiente per processi noti e conosciuti. Quando invece le persone sono in grado di cogliere i principi, l'essenza, la ragione, che muove un processo di lavoro, come parte di un disegno più grande, allora sono anche in grado di muoverne e promuoverne il cambiamento. Tutti gli elementi vissuti nel processo offerto attraverso Euritmia, sono presenti nelle nostre organizzazioni e in ciascuno di noi come individuo. Per questo l'Euritmia offre l'occasione di riconoscerli e allenarsi, per la partita sul campo.



Sulle competenze della Leadership Orizzontale

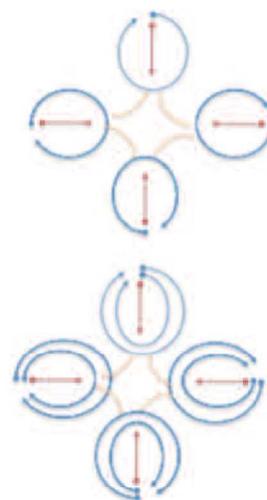
Sempre più spesso si parla di complementarità tra la visione e le competenze strategiche del management da un lato e le capacità di trovare e suggerire soluzioni e cambiamenti da parte di chi il lavoro lo svolge ed è a contatto con il mercato e gli altri stakeholders quotidianamente. Se questi concetti sono facilmente comprensibili sulla carta o nelle parole, cosa accade nei comportamenti? Paradossalmente, assistiamo sempre più al fenomeno opposto: più aumentano le sfide della complessità e dell'innovazione continua, più le organizzazioni reagiscono rafforzando procedure, regole, punti di controllo, ottenendo, come unico risultato, ancor più rigidità, separazione, conflitti interni e blocco delle potenzialità di sviluppo. Cosa serve affinché la risposta alla complessità si trovi nella capacità delle persone - leader/manager e collaboratori - di creare equilibri dinamici rispetto alle esigenze/opportunità che mutano?

Servono competenze di leadership orizzontale grazie alle quali si può creare un dialogo (nel fare) tra coloro che nell'organizzazione sono chiamati a dare una forma (nel senso di vision, mission, direzione verso cui concentrare gli sforzi) e coloro che, più a contatto con la periferia e con aspetti del fare più "costringenti", possono portare impulsi diversi.

Attraverso l'Euritmia in ambito organizzativo, si può fare esperienza concreta di cosa implichi a livello individuale e rispetto al processo collettivo, quanto appena espresso.

Vediamo un esempio rispetto alla capacità di guidare processi e non persone:

Esempio: immaginiamo diversi team di due persone in un cerchio comune (in un'organizzazione) che condividono l'obiettivo di muoversi verso il centro del cerchio per poi tornare nelle rispettive posizioni di partenza e facendo sì che le persone di ciascun team che muovono dall'esterno arrivino al centro e scambino delle sfere, il tutto in un processo fluido senza fermarsi. Il processo delineato rende evidente che le persone interne al cerchio comune danno l'impulso al movimento, condividendo tra loro, nel fare non nel parlare, un ritmo comune; devono far attenzione, in questo slancio, a non invadere lo spazio di lavoro dei rispettivi collaboratori, pur rimanendo pronti a riprendere il processo per un nuovo impulso non appena il collaboratore termini la sua attività. Se, al contrario, il leader mantiene il processo vicino a sé, l'impulso diventa una forma rigida e l'ispirazione una regola che il collaboratore si trova costretto a seguire. C'è infatti un momento in cui quest'ultimo non vede il proprio leader. Se il leader non lascia andare il processo dopo l'impulso, o il collaboratore stesso non si assume la responsabilità della parte del processo che lo riguarda direttamente, questi è costretto a girarsi per capire quale ritmo il leader vuole che segua e perde sia la fluidità del processo, sia il collegamento con i colleghi, anche loro in movimento¹.



¹ Il lavoro rende visibile a ciascuno la propria area di sviluppo, quali ad esempio: "penso di dare l'impulso, ma vedo che non è così"; "per quanto creda di lasciare lo spazio al mio collaboratore, in realtà lui non lo ha"; "cosa posso fare affinché il mio collaboratore non rincorra il mio movimento?"; etc.

Allo stesso modo per il collaboratore: "arrivo in ritardo al punto di scambio perché non mi rendo autonomo dopo l'impulso"; "mi confondo con le mani per scambiare la pallina"; "preso dallo scambio mi perdo quello che devo fare dopo"; "non sono collegato con l'impulso e poi non mi trovo con gli altri"; etc...

La complessità del lavoro, e con essa il valore dell'esperienza, può crescere, aumentando la complessità organizzativa: ad esempio, chiedendo a tutti di rivolgersi a un fronte comune, oppure aumentando il numero delle persone nel team; un team può quindi essere composto non più da due ma da tre o più persone (leader, manager, collaboratore).

L'esperienza è sempre su tre livelli: se stessi, se stessi rispetto agli altri, gli altri e se stessi rispetto a ciò che si sta producendo.

L'esperienza stessa diventa un acceleratore della comprensione e offre la possibilità di allenare il cambiamento dei comportamenti, possibilità che approcci solo verbali non hanno.

Nello smart working, in reti d'impresa, in progetti di sviluppo locale, etc.

Finché la vita aziendale, produttiva si svolge all'interno di un "comprensorio" unico diviene più facile -sebbene affatto scontato- riconoscere una forma e in base a questa costruire i diversi processi, o individuare interventi che mettano in movimento la forma, mantenendone il principio, secondo gli impulsi che vengono dal mercato o dall'interno (si veda articolo precedente).

La "forma" dell'organizzazione (quando non statica) può essere un aiuto perché ogni forma crea in sé un collegamento tra tutti coloro che prendono parte alla sua realizzazione e un nesso tra tutti gli elementi che la compongono.

Cosa accade quando i confini di un'organizzazione diventano sempre più labili? Quando si inizia a parlare di reti di aziende, di sviluppo locale, di smart working, e di altre forme di innovazioni sociali che stanno emergendo, quali altre competenze servono?

Ovviamente le realtà organizzative richiamate sono tra loro molto diverse e non possono essere trattate con la stessa misura.

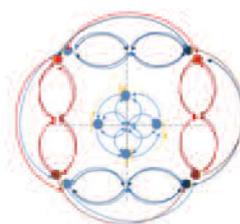
Qui possiamo solo considerare uno degli aspetti che le accomuna e vedere come l'Euritmia possa dare anche, in questi casi, un sostanziale contributo.

Uno di questi temi è l'inclusività, intesa come la capacità di collegare parti e considerarle come un sistema unico e aperto.

Uno degli elementi che le persone impegnate in queste realtà devono affrontare è la relazione tra il nucleo, l'elemento identitario che unisce il gruppo di lavoro, e l'attività che sono chiamate a svolgere con elevato livello di autonomia e apertura al mercato esterno.

Attraverso l'Euritmia applicata in ambito organizzativo è possibile fare esperienza di cosa sia necessario attivare come competenze per lavorare in un sistema aperto, mantenendosi attivi ciascuno nella propria attività, senza perdersi nei soli processi esterni, e nel contempo collegati a un nucleo centrale, senza però rimpicciolirsi intorno ad esso.

Esempio: Immaginatoci tante lemniscate messe in movimento ognuna da una persona diversa. Ognuna lemniscata ha un senso di per sé (come visto sopra, ognuna di essa ha un proprio impulso al movimento, una relazione interno esterno, etc..). Immaginatole inserite in un cerchio unico, come un'idea progettuale che ha il suo nucleo, ma il cui processo vitale si svolge in periferia ed è rappresentato da ciascuna singola lemniscata.



Perché il movimento delle singole lemniscate possa essere percepito come il movimento di un unico sistema, senza che se ne modifichi l'essenza, le persone devono sviluppare la capacità di trovare le connessioni tra di loro e con il centro in ogni fase del processo, di osservare mentre si è parte di ciò che si osserva, di cambiare il punto di vista e il proprio agire di conseguenza, di modificare il ritmo del proprio processo a seconda di quanto richiesto da quello comune e nel contempo di imprimere attivamente l'impulso che l'inizio di ogni nuova strada richiede. L'esperienza moltiplica la sua efficacia quando oltre a muoversi per creare ciascuno la propria lemniscata nella parte del sistema in cui è stata collocata, si chiede di muovere ciascuna la propria lemniscata mantenendo un unico fronte e spostandosi nelle altre parti dello spazio, creando quindi un effetto rotazione complessivo.

Ci teniamo a sottolineare che quando parliamo di connessioni, non parliamo di entrare in un rapporto di simpatia con le altre persone, o di altri sentimenti "personalizzanti", ma di ricono-

scero il principio che sottende il processo che si sta realizzando e modificare e modulare il proprio movimento rispetto ad esso per poter far sì che questi principi si rendano visibili, si concretizzino agli occhi di un osservatore esterno (così come un prodotto o la qualità di un servizio è concretamente riconoscibile da chi lo fruisce).

Quanto riportato in questo scritto, sono esemplificazioni, a volte molto semplici e a volte più complesse, di alcuni dei contributi che l'Euritmia può fornire allo sviluppo della persona e delle organizzazioni. Il tipo di percorso, la sua complessità e

i contenuti sono condivisi e modulati sulla base di un dialogo che avviene con chi ha la responsabilità dell'organizzazione o del progetto e sono ri-orientati al termine di ogni sessione di lavoro, in base a quanto emerge in maniera viva dalla sessione stessa.

Al termine di ogni sessione di Euritmia svolta in un ambito organizzativo, viene dedicato uno spazio nel quale, sempre con un approccio che privilegia il lavoro in gruppi, ognuno può trasformare l'esperienza fatta in un punto di apprendimento rispetto a se stesso nel proprio contesto lavorativo, e può individuare un passo concreto di cambiamento nel proprio agire quotidiano.



Attraverso il collegamento tra esperienza, riflessione e azione si crea il presupposto per la creazione di nuove competenze che possano sostenere il cambio di cultura, perché ogni crescita sostenibile e duratura è sempre frutto di uno sviluppo culturale complessivo.

Lo affermava anche Giuseppe Ungaretti già allora quando presagiva che gli elaboratori saranno destinati a diventare talmente potenti da superare l'immaginazione umana, e gli uomini saranno tentati di imparare a pensare come i computer, a meno che non sappiano fare un grande salto di qualità culturale ed etico.

Gli approcci come quello che abbiamo voluto descrivere in questi articoli, si muovono nell'ambito dell'arte coniugata alle scienze organizzative, e nel presupposto che una delle capacità distintive che rende l'uomo unico rispetto agli altri esseri viventi e alle macchine, anche le più sofisticate, è proprio la capacità di creare la complessità e di trasformarla in arte, cultura e senso.

BIOGRAFIA

Bekman A. (2013), "Organisations with Soul", Hawthorn Press

Bekman A. (2014), "The Mystery of Leadership", <http://www.het-imo.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

