

La leadership del futuro e la visione evolutiva dell'uomo

Date : 20 febbraio 2017



Da varie attività di ricerca emerge che I modelli comunemente utilizzati per il cambiamento portano risultati poco soddisfacenti o si arenano e non arrivano nei tempi stabiliti al raggiungimento dei risultati prefissi.

Alla base di questi approcci il più delle volte troviamo una riduttiva visione dell'uomo e della organizzazione.

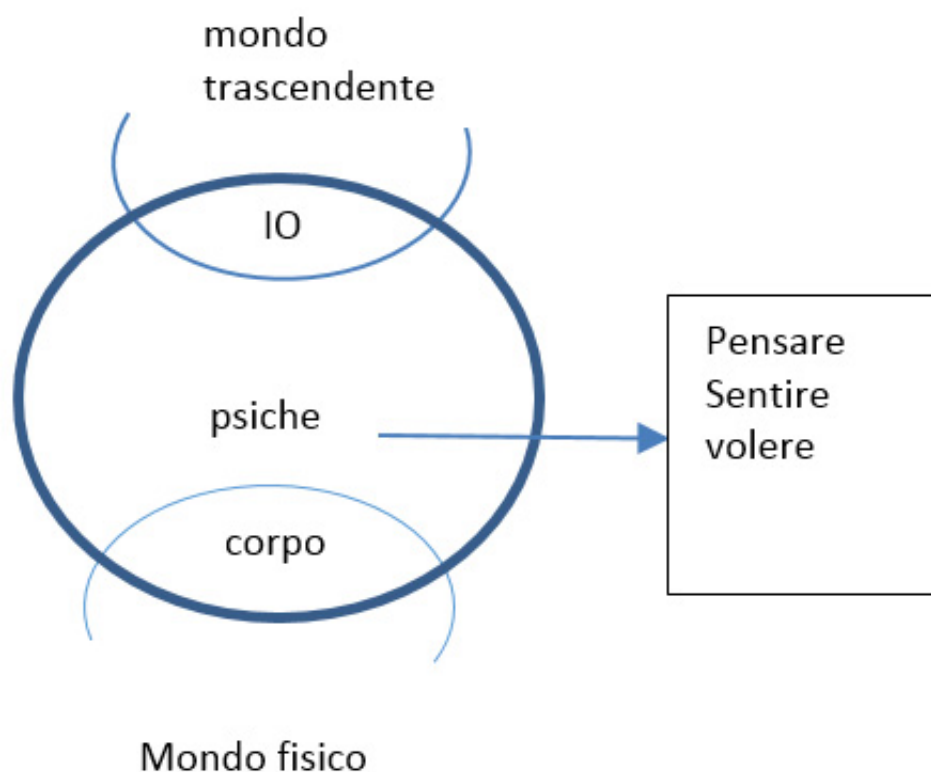
Diffusa è ancora la visione dell'*homo aeconomicus*, quale meccanismo elementare attivato dall'impulso al tornaconto economico, interessato al massimo piacere con il minimo sforzo. L'*homo aeconomicus* cerca sempre di ottenere il massimo benessere e vantaggio per se stesso, a partire dalle informazioni a sua disposizione, siano esse naturali o istituzionali e dalla sua personale capacità di raggiungere certi obiettivi. Egli è visto come "razionale" nel senso che persegue come obiettivo la massimizzazione del suo proprio benessere. Il modello è stato formalizzato in alcune scienze sociali, particolarmente nell'economia.

Tale visione, anche se ritenuta inadeguata, specie dai sociologi, unitamente a una visione razionalistica dell'organizzazione, ha ispirato tanti programmi standardizzati o modellizzati di cambiamento che hanno portato inevitabilmente alla demotivazione del personale, creando blocco alla realizzazione degli sviluppi auspicati.

Se si approccia l'organizzazione con una visione più ampia, di tipo sistemico complesso, o di "comunità" come direbbe Adriano Olivetti, diventa importante definire una immagine dell'uomo diversa. Importante è il contributo della psicologia umanistica^[1] di Maslow, che definisce il concetto di "salute dell'individuo" la condizione di "autorealizzazione", il pieno sviluppo delle proprie potenzialità. L'individuo sano è colui che diventa ciò che è, e non un semplice "adattato". Molto interessante anche la teoria dello sviluppo dello psichiatra olandese B.C.J. Lievegoed, che ha analizzato le fasi dello sviluppo psichico in relazione alla vita lavorativa, di cui l'articolo propone un approfondimento.

Nell'ambito della psicologia umanista, la psicosintesi di Assaggioli accoglie istanze e contributi di molte e disparate correnti psicologiche, integrandole nella sua specifica visione dell'essere umano, teso alla pienezza delle sue quattro dimensioni base: fisica, emotiva, mentale e spirituale, intesa come centro unificatore. Riconosce quindi un io personale e un Sé

transpersonale, quale livello alto della realizzazione dell'io a cui tendere. Simile l'immagine evolutiva dell'uomo proposta da Lievegoed che si rifà a Steiner e alla corrente dei personalisti.



Una immagine dell'uomo al lavoro che lo renda attivo in modo efficace è una prospettiva evolutiva di tipo costruttivista e sistemico relazionale. L'approccio costruttivista tiene in considerazione il punto di vista di chi osserva, di chi esamina e considera il sapere come risultato della relazione fra un soggetto attivo e la realtà. La realtà, in quanto oggetto della nostra conoscenza, sarebbe dunque creata dal nostro continuo "fare esperienza" di essa. La determiniamo dal modo, dai mezzi, dalla nostra disposizione nell'osservarla, conoscerla e comunicarla. Si forma nei processi d'interazione ed attraverso l'attribuzione di significati alla nostra esperienza. La "costruzione" si poggia quindi su mappe cognitive che servono agli individui per orientarsi e costruire le proprie interpretazioni.

Si può sintetizzare che il rapporto con la realtà avviene fondamentalmente sui tre livelli in cui la psiche è articolata ed è importante riconoscere la funzione ordinatrice dell'io e la sua dimensione di ricostruzione di mappe e definizione di se', nel tendere al mondo trascendente che rappresenta un suo livello di realizzazione, definito da Assaggioli come la "meta oltre la porta" e da Lievegoed "leit motiv", ossia il compito che l'individuo cerca di identificare nel corso della vita e che rappresenta un obiettivo esistenziale.

Lievegoed, come Assagioli abbandona coscientemente l'ambito dello psicologismo e l'uomo è da un lato partecipe attraverso la sua corporeità della realtà creata, dall'altro è soggetto attivo di nuove creazioni attraverso lo sviluppo del suo io. Egli sostiene inoltre che, a chi segua in modo spassionato le espressioni dell'anima umana e non abbia la propria percezione offuscata da pregiudizi materialisti o biologici, diverrà sempre più evidente che l'anima umana non si lascia comprimere nei limiti di una psicologia riduzionista e che questo è quanto hanno visto gli psicoterapeuti citati e gli psicologi umanisti americani.

Lievegoed quindi propone, quale psichiatra, una terapia di sviluppo, dove considera elementi legati al corpo (piano biologico), alla psiche (piano psichico) ed all'io (piano individuale) in relazione alle fasi della vita umana, delle quali parla a vari livelli di dettaglio, anche in relazione alle situazioni lavorative. Egli considera che, malgrado le diversità soggettive, i piani biologico e psichico sono caratterizzati da una serie di stadi tipici, mentre il terzo, il piano individuale, che non si sviluppa subito, dipende dai rapporti tra uomo e uomo; senza tale incontro l'uomo non può evolvere psichicamente e su questo la dimensione del lavoro ha un ruolo determinate.

Egli descrive le fasi di sviluppo di tali tre piani e le loro interconnessioni.

Suddivide la vita biologica in tre macro fasi : un periodo biologico di crescita e sviluppo circa dai

0 ai 20 anni; un periodo biologico di equilibrio circa dai 20 ai 40 anni; un periodo biologico di declino circa dai 40 agli 80 anni;

La significatività della curva per le situazioni lavorative è evidente: quante più prestazioni fisiche richiede il lavoro, tanto più esso dipende dall'età. L'autore analizza poi se lo sviluppo psichico scorra parallelo a quello biologico.

Egli caratterizza così la vita psichica:

- lo sviluppo psichico non è reversibile;
- procede per gradini da strato a strato, per cui si formano i diversi livelli della psiche;
- il livello più alto determina l'intera reazione psichica e governa gli strati più profondi, subcoscienti, (che tuttavia possono opporvisi), creando una gerarchizzazione;
- ogni strato successivo è più complesso del precedente e forma dei sottosistemi specializzati, creando una differenziazione;
- con il passaggio ad una fase successiva si forma ogni volta, per integrazione, una personalità psichica totale ed i passaggi stessi sono le fasi critiche dello sviluppo psichico umano (maturità scolastica, pubertà, adolescenza, ecc).

Nella fanciullezza lo sviluppo psichico è fortemente dipendente da quello biologico (l'inizio di una malattia è spesso riscontrabile soprattutto nel comportamento e nell'umore). Quanto più grande diventa il bambino tanto più si allenta questa dipendenza diretta e la forza dell'individuo

inizia ad influenzare lo sviluppo psichico del pensare, sentire, volere, diventando man mano riconoscibile nel modo in cui vengono superate le difficoltà.

Nella seconda metà della vita il piano individuale può avere un influsso maggiore sulla prestazione psichica di quanto ne abbia l'involuzione biologica, facendosi valere in maniera crescente dopo i 40-45 anni. Lo sviluppo del piano psichico, dopo questa età, si muove perciò tra due possibilità: una linea che segue l'involuzione biologica e un'altra in cui si può raggiungere un nuovo livello nella qualità del comportamento.

Se verrà realizzata una possibilità oppure l'altra dipende dall'individualità e dalla sua determinazione ad investire ad intraprendere un percorso nuovo. Se la persona continua ad andare alla deriva abbandonandosi alla corrente della vitalità che fino a quel punto l'ha sorretta e fa dipendere la stima di sé dalle prestazioni fisiche o dalla sua routine di lavoro, dovrà impiegare sempre più sforzi per mantenere il vecchio livello e l'irrigidimento psichico andrà di pari passo con quello biologico; l'altra possibilità consiste nel salire ad un nuovo livello di forza creativa, raggiungendo orizzonti più ampi ed una maggior capacità previsionale; la capacità creativa può perdurare a lungo fino a che, alla fine, anch'essa soggiace all'influsso dello sfaldamento fisico.

Lievegoed evidenzia che la scelta della strada dopo i 40 anni è una faccenda legata oltremodo al piano individuale, il quale è caratterizzato dal leitmotiv, che diventa afferrabile nella reazione del soggetto ai fattori ereditari, alla sua educazione ed alle condizioni di vita personale.

Le scelte di vita di ognuno, determinate dall'interagire del piano individuale, psichico e biologico, delineano progressivamente la biografia individuale, che egli considera la più umana delle opere d'arte. Evidenzia poi che, oltre ai suddetti elementi soggettivi, sui tipi di scelte nei momenti di crisi e passaggio influiscono molto anche le condizioni di lavoro e l'atmosfera dei rapporti tra individui. Su questo piano ritiene quindi di grande importanza **la definizione di politiche del personale che tengano presente gli elementi sopra evidenziati interrogandosi su come contribuire per impedire ai lavoratori di imboccare la strada della discesa.**

Lievegoed propone allo scopo una analisi approfondita delle **fasi della vita in relazione alle dinamiche lavorative**: la fase di espansione (dai 20 ai 40) a sua volta suddivisa in periodo espansivo (dai 20 ai 30 anni) e periodo organizzativo (dai 30 ai 40 anni) e la fase sociale (dai 40 alla metà dei 60).

FASE DI ESPANSIONE

Il periodo espansivo

I primi 20 anni hanno un influsso enorme sullo sviluppo successivo, in modo particolare attraverso l'istruzione, che dovrebbe essere imperniata a sollecitare domande ed a trovare la strada per rispondervi, portando il discente ad acquisire fiducia nel pervenire a soluzioni personali creando i presupposti perché si entusiasmi a nuovi problemi. Ma se questo non è

avvenuto e la preparazione culturale è carente è importante iniziare a stimolare in tal senso le capacità individuali e la forza di carattere dei collaboratori, sviluppando quindi i valori non materiali dell'organizzazione.

Il periodo dal ventesimo anno al trentesimo è contrassegnato da una forte tensione vitale psichica e l'atteggiamento dell'animo è di espansione verso il mondo. Il giovane di questa età esprime una grossa creatività sociale: egli deve far sì che i capi e i colleghi lo accettino per le sue prestazioni e per il modo di relazionarsi agli altri ed anche al di fuori del lavoro creerà un suo peculiare ambiente e stile di vita. Della fase precedente il giovane conserva ancora parte della labilità emotiva e l'assolutezza del giudizio, mentre la stima di sé dipende ancora da come il mondo reagisce alle sue iniziative, per cui i compiti assegnati in questa fase devono essere una chiara sfida, che gli permetta di esprimersi in modo individuale, ma sensata e raggiungibile, in modo da non portarlo allo scoraggiamento; vanno assolutamente evitate situazioni routinarie e poco stimolanti. Job rotation, mansioni di gruppo, formazione continua ed un management disposto a promuovere pongono le basi per il successivo sviluppo delle capacità creative e della vivacità di collaboratori esperti.

Periodo organizzativo

Intorno al trentesimo anno inizia un cambiamento, molti lo vivono come un addio definitivo alla giovinezza; la labilità emotiva diminuisce, si tende a diventare più obiettivi, osservando le cose con maggior distacco e pacatezza e l'elemento razionale prende il sopravvento. Il periodo fra i trenta ed i 40 anni è un periodo di consolidamento, in cui la carriera sta al centro, si giudica in modo disincantato e si agisce dopo aver riflettuto: i problemi della vita in genere, il lavoro e la pianificazione del futuro vengono affrontati in maniera organizzativo-razionale. In tale fase il lavoratore dovrà imparare ad organizzare ed a prendersi la responsabilità dell'organizzazione, per poter poi dirigere attraverso un sistema i principi. A 35 anni l'uomo si trova al centro della vita, le forze vitali lo sorreggono ancora, l'intelletto raggiunge il massimo livello di sviluppo, la volontà è diretta a fatti di contenuto concreto ed i problemi di contenuto sociale vengono risolti a livello razionale-organizzativo; i lavoratori di questa età danno spesso l'impressione di "avere la vita in pugno".

FASE SOCIALE

Intorno ai 40 anni nasce, prima occasionalmente, poi sempre più spesso, una crisi di valori; si è raggiunto ciò per cui si è lottato e ci si chiede se ha senso proseguire in quella direzione; nasce un sentimento di insicurezza ed inquietudine; è il momento in cui si verificano le proprie rappresentazioni e valori. In tutta la fase di espansione dai 20 ai 40 anni l'uomo viene sorretto dalle forze vitali che sperimenta e si vede al centro del mondo che lo circonda; l'enfasi è sull'io (io ho successo, io dirigo bene la sezione, a me gli affari vanno bene).

La crisi che sopraggiunge porta dall'io al noi; un cinquantacinquenne che abbia raggiunto in modo sano il nuovo gradino di sviluppo si domanderà non più "come posso io risolvere il problema?", bensì "come posso delegare questo compito in modo che l'incaricato possa imparare qualche cosa di nuovo?". L'uomo inizia a vedere se stesso come uno dei fattori di un

tutto più grande, la pienezza di vita viene raggiunta nell'assumersi compiti che si adattino a questo più ampio contesto e contemporaneamente diano agli altri la possibilità di evolvere. Nella vita di uomini con grande responsabilità e lavoro creativo la seconda metà degli anni cinquanta è il periodo qualitativamente migliore come creatività, cosa che permette di ideare una autentica organizzazione di principi.

Per alcuni però dubitare delle proprie rappresentazioni di valori di un tempo e delle proprie capacità rappresenta uno shock e un segno di debolezza; ciò crea irrigidimento e difficoltà nei rapporti, in quanto si cerca di dimostrare continuamente di essere ancora all'altezza della situazione, come negli anni precedenti, arroccandosi nel proprio modo di affrontare e risolvere le situazioni. È una grossa responsabilità del management creare le opportunità per cui questo non si verifichi valutando per tempo come intervenire con colloqui, trasferimenti, compiti speciali, realizzando una politica consapevole, per evitare situazione stagnanti e conflittuali. A sessant'anni l'evoluzione della vita lavorativa giunge per certi aspetti ad una conclusione temporanea; l'uomo deve accettare che molto di ciò che voleva raggiungere rimane frammentario. Limitandosi ad alcuni compiti importanti, soprattutto quelli che riguardano il servizio agli altri, la forza creativa può essere conservata e valorizzata fino ad età avanzata.

Lievegoed conclude quindi che per avere collaboratori vigili, flessibili, orientati verso un rinnovamento sistematico e duraturo, il management deve avere almeno un'idea generale dell'evoluzione dell'uomo durante la vita produttiva, per poter costituire la base delle descrizioni di compiti, dei piani di promozione per un periodo di ventitrent'anni.

Egli ritiene che alla definizione delle politiche del personale dovrebbero partecipare tutti gli esponenti della dirigenza di un'azienda per quanto riguarda stile ed obiettivi, evidenziando quanto un buon funzionamento aziendale dipenda dalla politica del personale.

E' da evidenziare però che la politica del personale si dovrà connettere una strategia di sviluppo organizzativo che auspicabilmente si prefigga di portare valore aggiunto al cliente, con progetti innovativi che non seguano le logiche di profitto a breve termine dell'economia finanziaria. Altrimenti la connessione tra sviluppo organizzativo e individuale perdono la loro affascinante ed efficace sinergia e l'uomo al lavoro viene asservito a logiche di profitto, con i conseguenti disastri che possiamo oggi riscontrare sul piano sociale ed economico.

Bibliografia per approfondimenti

Lievegoed B.C.J. (1970), *Developing organisation*, Tavistock, Londra, trad. it. *Verso nuove strutture organizzative. Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro*, Alassio (SV), 2001.

Lievegoed B.C.J. (1992), *L'uomo alla soglia. Crisi biografiche ed opportunità di sviluppo*, Natura e cultura, Alassio (SV).

Novara F. (2004), *Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte*

metodologiche e teoriche, in Itinerari d'impresa, Rubettino.

Rizziato E. (2010). *La formazione sviluppo per la creazione di comunità lavorative*, Torino, Working Paper Ceris-CNR n.3/2010

Rizziato E. (2010). *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*. Milano, Franco Angeli

[1] Esponenti principali ne sono Maslow, Frankl e Assaggioli

A cura di: **Erica Rizziato**