

MASSIMILIANO FANNI CANELLES

Avanguardia Teal

Il futuro delle organizzazioni aziendali
Dinamiche e metodi per lavorare
in gruppo e conoscere sé stessi

con un contributo
di Andrea Pamparana e Zvonimir Boban

SAGGI

Indice

- p. 11 Il manifesto possibile di Andrea Pamparana
15 La normalità dell'uomo di Zvonimir Boban
19 Introduzione

I pilastri dello stato di flow e l'evoluzione delle organizzazioni
prima parte

- 33 Capitolo 1
Lo stato di flow e il concetto di intelligenza
1.1. Intelligenza emotiva e sociale, 33
1.2. Caratteristiche dello stato di flow, 42
1.3. *Networked Flow*: esperienza ottimale e *flow* di gruppo, 53
- 59 Capitolo 2
Neurofisiologia e psicologia della leggerezza. Pilastro 1
2.1. Circuiti neuronali della paura, 59
2.2. L'ansia, 65
2.3. Lo stress, 70
2.4. La resilienza, 76
2.5. Il concetto di leggerezza, 83
- 89 Capitolo 3
Comunicazione e rapporti di personalità. Pilastro 2
3.1. Introduzione, 89
3.2. Teoria della personalità di Jung, 91

- 3.3. Enneagramma dei tipi psicologici, 97
 - 3.4. La programmazione neurolinguistica e la teoria dei nudge o spinta gentile, 105
 - 3.5. Comunicazione assertiva e scienza delle interazioni, 111
- p. 117 Capitolo 4
Gamification, il valore del gioco. Pilastro 3
- 4.1. Dinamiche del gioco, 117
 - 4.2. Gioco in contesti non ludici, 120
 - 4.3. Comunicazione, interazione ed *engagement* nell'organizzazione aziendale, 128
 - 4.4. Neurofisiologia del gioco e criticità, 132
- 135 Capitolo 5
Modello Teal. Pilastro 4
- 5.1. Introduzione, 135
 - 5.2. Paradigma Teal-evolutivo: innovazioni e caratteristiche, 139
 - 5.3. Ostacoli all'applicazione del paradigma Teal. Il concetto di Io, Sé & Ego, 147
 - 5.4. Processi di applicabilità nel paradigma Teal: gestione del conflitto, 153
 - 5.5. Processi di applicabilità nel paradigma Teal: negoziazione, 160
- 167 Capitolo 6
Il management orizzontale nei sistemi complessi
- 6.1 I sistemi complessi, 167
 - 6.2. Organizzazioni aziendali evolute e metodo LOOI: le quattro L, 173
 - 6.3. La leadership orizzontale e le organizzazioni integrate, 179
 - 6.4. La metodologia dell'evidenza e il *change management*, 192

- p. 197 Capitolo 7
Evoluzione delle organizzazioni. Paradigmi evolutivi e società
7.1. Le teorie sull'evoluzione umana e sociale, 198
7.2. Teoria dell'evoluzione umana e sociale di Laloux: i 5 paradigmi, 203
7.3. La visione evolutiva della persona e dell'organizzazione, 217
7.4. Riconoscimenti giuridici in forme d'impresa evolute, 229
- Casi studio | Applicazione del modello Teal nelle organizzazioni aziendali*
seconda parte
- 237 Capitolo 8
Introduzione ai casi studio
8.1. Intelligenza intuitiva, 237
8.2. Come nascono i casi studio, 245
- 249 Capitolo 9
Modello organizzativo Teal in ambito sanitario. Tre diverse esperienze
9.1. Il caso italiano | SOS/CAD di nefrologia e dialisi dell'Ospedale di Cividale del Friuli, 249
9.2. Il caso Buurtzorg International | Un'organizzazione infermieristica all'avanguardia (Olanda), 273
9.3. Il caso IMO | Ospedale di Rio Claro (Brasile), 282
9.4. Il management orizzontale applicato a strutture sanitarie più ampie, 290
9.5. Conclusioni, 303
- 307 Capitolo 10
Modello organizzativo Teal in ambito sociale. Esperienza di gioco in Auxilia
10.1. Fondazione e ODV, 307
10.2. Caso Studio | Fondazione Auxilia e LSP, 312
10.3. Progetto Sicurezza 3D in @uxilia. I serious game

applicati alla formazione nell'ambito della salute e della sicurezza sul lavoro, 327

10.4. Funtography. Un progetto di serious game per riabilitazione psicosociale, 335

10.5. Conclusioni, 345

Esperimenti sociali

terza parte

p. 349 Capitolo 11

Introduzione. Le distorsioni cognitive e la manipolazione

363 Capitolo 12

Adeguamento, equilibrio di gruppo e condizionamento

12.1. Adeguamento condizionato al gruppo. L'esperimento di Asch, 363

12.2. Equilibri negativi del gruppo. L'esperimento di Stanford, 365

12.3. Condizionamenti dell'autorità. L'esperimento di Milgram, 373

377 Considerazioni e conclusione

Tra talento e disuguaglianza

397 Appendice

Conversazioni sul modello Teal

415 Bibliografia

425 Ringraziamenti

Il manifesto possibile

Il libro di Massimiliano Fanni Canelles, prima ancora di entrare nel vivo delle questioni che intende affrontare, introduce il lettore con una citazione: «La vecchia teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro consisteva nel concepire il pensiero organizzativo solo attraverso strutture e procedure; si scopre ora che lo spirito umano è il miglior strumento di integrazione che permette di affrontare la complessità».

L'autore di questa riflessione, che ritengo importante soprattutto per la sua straordinaria attualità, è Michel Crozier, sociologo e politologo francese, docente all'istituto Sciences Po Paris, nato nel 1922 e morto a Parigi il 24 maggio 2013. Uno scienziato della politica che ha dedicato la sua vita di studioso in particolare al comportamento organizzativo. Fondatore e direttore del Centre de sociologie des organizations e di altre importanti istituzioni, sia in Francia che nelle prestigiose università di Harvard, Nanterre e California, ha posto al centro delle sue ricerche il fenomeno burocratico e l'analisi dei fenomeni di mobilità professionale e dei fattori di resistenza all'innovazione. Formidabili in tal senso le sue precise, microscopiche direi, analisi sulla concentrazione del potere nell'organizzazione burocratica, mettendo in rilievo come la frattura tra vertici e base sia da imputare soprattutto alla discrezionalità, a vantaggio dei vertici, dell'applicazione di norme e regolamenti. Crozier proponeva quindi l'introduzione di procedure in grado di rendere imparziale l'applicazione delle norme, con lo scopo di elasticizzare le strutture.

La normalità dell'uomo

La ricerca della normalità umana. Così, almeno io, definirei questo libro di Massimiliano Fanni Canelles. Così, in realtà, definirei tutta la sua vita, almeno per quello che ho potuto conoscere di lui. E pensare che le tante, se non tutte, cose che da giovane in poi ha fatto e ha cercato di fare sono semplicemente straordinarie. Mi sembra un eroe di un film, invece è un'anima semplice e cara, un uomo mite e alla mano. Ma di forza, come questo libro, ne ha tanta.

Di questa discreta ricerca dell'amore verso gli altri, la sua quotidianità ci dice tutto. Massimiliano vive in un vecchio mulino, a due passi da lui c'è un altrettanto vecchio capannone dell'artista Silvano Serdino, dove si è creato un circolo bohémien fantastico e surreale. Ed è lì, in questo posto inimmaginabile, che si scontrano e incontrano anime diverse, a partire dall'anima base che è il nostro comune amico Robi Leone. Ed è lì che il voler essere normale, voler essere solo Massimiliano, trova la sua espressione ideale. Trova la sua normalità. Le cose che ha fatto, compreso questo libro, ne sono la dimostrazione. Non urlano, non sanno di robe da show narcisista che ormai si vedono dappertutto, ma parlano della semplicità e della ricerca del bene. Dicono di amare.

Sono capitato lì un giorno, al suo mulino. Non lo conoscevo, se non da racconti. Ci ha cucinato la pasta e non ha risposto ai complimenti. Ha parlato poco o nulla, ascoltava noi. Voleva darci spazio e farci sentire bene, ma in una maniera tutta sua. Come se fosse incerto, nelle sue certezze, di come ci si deve comportare tra gli umani.

Introduzione

La vecchia teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro consisteva nel concepire il pensiero organizzativo solo attraverso strutture e procedure; si scopre ora che lo spirito umano è il migliore strumento di integrazione che permette di affrontare la complessità.

Michel Crozier

Raggiungere risultati rilevanti non è semplice e non tutti riescono a farlo. Contribuiscono infatti molteplici elementi, come i propri talenti, l'istruzione, l'educazione, la formazione, i genitori, gli insegnanti e naturalmente anche la fortuna. Anche i luoghi dove si nasce e si trascorre la fase infantile e adolescenziale della propria vita possono fare la differenza. Ma non basta. Nel successo o insuccesso, giocano anche altri fattori che spesso vengono sottovalutati: il proprio carattere e quello delle persone con cui si interagisce, le tipologie di relazioni instaurate con il prossimo, la capacità di comunicare, la resilienza alle avversità, la determinazione, la volontà e il tipo di intelligenza a cui si è più affini.

Sebbene la comunità scientifica abbia sviluppato dei modelli per la valutazione dell'intelligenza, tuttavia, ancora oggi, non concorda universalmente su una sua definizione univoca. Nel progresso degli studi psicanalitici del Novecento si è evidenziato come l'intelligenza sia il risultato di abilità cognitive (logica, ragionamento, memoria) combinate ad altri aspetti della personalità e a capacità come la concentrazione, la tenacia, la capacità di moderare. Lo psicologo Howard Gardner, sulla base di ricerche realizzate su soggetti affetti da lesioni di interesse neuropsicologico, ha considerato sempre meno il test del QI, mentre ha distinto ben nove manifestazioni fondamentali dell'intelligenza, derivanti da

strutture differenti del cervello e indipendenti l'una dall'altra. È stato scoperto poi che l'intelligenza varia col passare del tempo, può avere una predisposizione genetica, ma è legata all'apprendimento, all'esposizione agli stimoli ambientali e alle modalità con cui questi interagiscono con la propensione dell'individuo.

Le varie intelligenze sono quindi determinanti nei risultati che si raggiungono e ottengono nella propria vita e nelle relazioni sociali. La società moderna, caratterizzata da alti livelli di complessità e interazione, impone sempre più spesso una gestione collettiva e condivisa degli impegni e delle esigenze quotidiane. Imparare a relazionarsi bene in gruppo permette di conciliare le opinioni e le prospettive di persone molto diverse tra loro. Da queste sinergie possono emergere ottime performance, a patto che si impari a gestire il confronto e la coordinazione con gli altri, tenendo ben presente quali sono gli obiettivi comuni.

Solo quando le persone interagiscono le une con le altre in modo sinergico e sulla base di aspettative condivise, allora, si è in presenza di un gruppo. Ma le azioni degli individui all'interno e all'esterno del gruppo non corrispondono quasi mai alle stesse azioni del singolo in quanto tale. In molte circostanze può capitare che le persone si comportino in modo diverso in gruppo rispetto a come si comporterebbero singolarmente, talvolta anche in maniera opposta. È la scienza della complessità che studia questo fenomeno. Oggi si è a conoscenza del fatto che il comportamento globale, collettivo delle molte parti in interazione, non può essere derivato in maniera semplice dallo studio dei singoli componenti: il gran numero di elementi e la loro interazione fa emergere comportamenti nuovi e diversi. Questo dipende dal fatto che il gruppo spesso diventa un'unità a sé stante, indipendente, autonoma, con proprie caratteristiche. E il gruppo stesso si sviluppa, o muore, a seconda delle interazioni fra gli individui che ne fanno parte. Sono stati condotti molteplici esperimenti di psicologia sociale sulle dinamiche dei gruppi i cui risultati hanno fortemente stimolato la ricerca e lo sviluppo di nuove modalità di interazione. Le persone si riuniscono insieme per svariati motivi, si possono sentire legate

da aspetti affettivi, emotivi, idealistici oppure pragmatici, perché hanno degli obiettivi comuni, come accade nella scuola, nell'ambito lavorativo e sportivo. Sono tutti elementi, però, all'interno di una macro area che è rappresentata dalla società e dalla cultura di riferimento. E forse proprio per questo, in genere, la gerarchia all'interno del gruppo è correlata a sua volta al prestigio e allo status dei soggetti stessi all'interno della società in cui vivono (si vedrà questo aspetto nella terza parte del libro). Dallo scambio e dalle relazioni che avvengono tra queste diverse identità individuali si forma, nel tempo, quella che viene denominata identità di gruppo e che può essere definita tale nel momento in cui i singoli componenti si riconoscono in essa come elementi di un'entità superiore, che unisce e prescinde dalle singolarità. Quindi, come detto, il gruppo e la sua identità non sono semplicemente la somma delle singole persone che lo compongono e dei ruoli che svolgono fra loro e ricoprono nella società. Il gruppo e la sua identità sono il risultato del valore aggiunto generato dall'interazione di ognuno dei componenti con gli altri e dalle azioni e reazioni che vengono poste in essere dagli stessi, sia come stimolo che come ostacolo nei confronti degli altri. Il gruppo è dunque un sistema in cui tutti i membri agiscono con interscambi continui formando un unico complesso, soggetto a determinate regole, denominate dinamiche. Spesso, il filo conduttore per questi casi è la capacità delle singole unità di un gruppo di conformarsi con le esigenze e per gli obiettivi del gruppo. È possibile paragonare questa dinamica con ciò che succede in uno stormo di uccelli tutti ordinati in formazione o in un branco di pesci che disegna traiettorie impossibili con incredibile coordinazione collettiva o ancora alle dinamiche di una squadra nella migliore performance sportiva.

Ecco, questa è l'intelligenza reattiva: la capacità di reagire, rispondere e adattarsi velocemente a dinamiche, stimoli, azioni e reazioni che si verificano in un gruppo a seconda dell'ambiente circostante in continuo mutamento.

All'interno di un gruppo è quindi fondamentale sviluppare questo tipo di capacità, ma anche, e soprattutto, un'altra tipologia di

intelligenza molto studiata nella psicologia recente, quella emotiva. Secondo Goleman (2014) l'arte della leadership basata sull'intelligenza emotiva permette di centrare gli obiettivi attraverso la qualità del lavoro di tutti i componenti del gruppo. «L'arte della leadership – afferma Goleman – consiste nel portare e mantenere le persone ai massimi livelli di performance e questo accade quando le persone sono nel migliore stato di benessere personale. È uno stato ottimale chiamato *flow*, in cui la persona rimane stupita dai risultati che ottiene». Questo stato di concentrazione massimale è stato poi analizzato e studiato da vari psicologi, come si vedrà più avanti.

È necessario, inoltre, considerare che le dinamiche dei gruppi non sono solo importanti per il raggiungimento degli obiettivi personali o aziendali, ma anche perché condizionano profondamente la società all'interno della quale il gruppo interagisce. Per comprendere questo concetto è sufficiente pensare a esempi negativi come le gang malavitose in alcuni quartieri e i gruppi mafiosi nella criminalità, oppure positivi, come i gruppi di studio dei college, i centri sportivi e universitari, fino ad arrivare agli ambienti stimolanti di confronto continuo della Silicon Valley. I gruppi creano relazioni che a loro volta generano continue interazioni di idee, comportamenti e azioni che influenzano profondamente i membri del gruppo, così come gli individui all'esterno di esso e anche altri gruppi affini. L'ambiente che si forma, cresce e prolifera crea degli orientamenti di azioni e teorie che plasmano le società, come si può notare per esempio nell'ambito dei gruppi politici, delle religioni e nelle sette.

Per comprendere queste forze è necessario percepire in che modo la vita sia dipendente dalle relazioni sociali. Tutti gli esseri umani e alcune specie animali, come i primati, non possono crescere e svilupparsi in mancanza di relazioni sociali. E sono proprio queste interazioni che possono condizionare le idee e i comportamenti. Condizionamenti che in alcuni casi, quelli negativi, possono diventare vere e proprie manipolazioni che inducono a comportamenti al di là della propria consapevolezza, al contrario di quelli positivi che permettono il progresso che ha caratterizzato i successi dell'umanità. In questo modo ci si trova di fronte al concetto di intelligenza sociale,

cioè la capacità di relazionarsi con gli altri in maniera efficiente, costruttiva e socialmente compatibile. Chi ha maggiori capacità di sviluppare un elevato livello di intelligenza sociale possiede anche maggiore attitudine e propensione ad abbandonare l'interesse individuale per porre l'attenzione sulle esigenze dell'ambiente in cui vive. Si tratta di individui creativi, con sviluppato senso critico e capaci di analizzare al meglio la complessità della realtà.

Gli esperti specializzati in psicologia delle masse sono ben consapevoli di tutto questo. Sì, perché il consenso – che sia politico, elettorale, associativo o di altra natura – si raggiunge potendo influenzare e manipolare l'opinione pubblica. Nel secolo scorso si sono verificate esperienze disastrose in questo senso. Le ansie e le paure generate dalle crisi economiche come da quelle diplomatiche sono state utilizzate come determinanti elementi di manipolazione. Ieri, come oggi, sempre più strumenti di comunicazione, dalla radio, alla TV a Internet, vengono utilizzati per incutere alle masse questi sentimenti. Negli spazi virtuali come i social network il consenso a un'ideologia come a un tema di attualità, indipendentemente dalla veridicità, diventa strumento di potere. Lo dimostra lo sviluppo di movimenti contrari alle logiche scientifiche che si diffondono e crescono esponenzialmente. Esistono gruppi che promuovono ideali di razzismo e incitamento all'odio, basati su stereotipi e pregiudizi, oppure di aberrazioni nozionistiche divulgate da terrapiattisti e novax. Questo fenomeno è dovuto alla percezione distorta della realtà, provocata da una carente maturazione sociale che impedisce di analizzare correttamente la complessità che circonda. Recentemente, a sostegno di Donald Trump, nell'ambito dell'estrema destra, ha fatto scalpore il movimento QAnon che denuncia il rapimento, la violenza e l'uccisione di bambini per ricavare una sostanza, l'adrenocromo, che conferirebbe una sorta di immortalità. È evidente che la diffusione di un consenso così elevato a distorsioni così palesi degli avvenimenti debba far preoccupare, non poco, riguardo al prossimo futuro.

Tuttavia ogni individuo, indipendentemente dal fatto che lavori in gruppo o singolarmente, ricerca sempre la massima grati-

ficazione da quello che fa. Questo aspetto è fondamentale e deve essere sempre preso in considerazione nelle dinamiche psicologiche. La gratificazione rende liberi dai condizionamenti di massa e permette di superare le frustrazioni, ma soprattutto genera una maggiore capacità critica che permette di analizzare meglio le informazioni e rafforzare l'autostima.

Essere gratificati e ricevere ricompense corrisponde ai cosiddetti rinforzi, che sono particolarmente importanti in ambito educativo. Vengono infatti utilizzati per insegnare un determinato comportamento o per eliminarne uno negativo. È importante sentirsi apprezzati dagli altri, ma soprattutto da sé stessi. Superare lo sconforto e le ansie, accettarsi e attribuirsi il giusto valore è fondamentale in ogni contesto e ambito della vita per rafforzare la propria sicurezza e le proprie capacità. È il concetto di autostima.

Pertanto, il primo sottobiettivo strategico per ottenere il successo è quello di raggiungere uno stato di soddisfazione per ogni azione che si compie. L'ambiente in cui più frequentemente si sperimentano consapevolmente, o meno, queste emozioni è quello lavorativo, in cui di solito si trascorrono la maggior parte delle ore della propria vita e, proprio per questo, è il luogo in cui si dovrebbe imparare quali siano le migliori dinamiche di gruppo per raggiungere lo stato di autostima.

Su questo aspetto sono importanti i lavori dello psicologo ungherese Csikszentmihalyi, una delle voci più importanti nell'ambito della ricerca della felicità, colui che nel 1975 ha teorizzato lo stato di flow, cioè il coinvolgimento emotivo massimale, la trance agonistica. Tutti, almeno una volta nella vita, hanno provato l'esperienza di totale immersione trovandosi partecipi di qualcosa, un evento, una situazione, una gara sportiva, un momento di una relazione, un progetto lavorativo, un'esperienza talmente totale e immersiva da isolare da tutto il resto, che esclude qualunque altra cosa e non consente alcuna distrazione. Questo per esempio accade spesso nelle situazioni di gioco o in gare sportive.