

Cambiamento Emergente e Analisi Transazionale

Le chiavi del dialogo gerarchico

Provvisorio

Madeleine Laugeri

Analista Transazionale didatta in supervisione con contratto EATA – PTSTA-O

laugeri@emergingchange.net

www.emergingchange.net

www.ltco.ch

1. Riassunto	2
2. Introduzione	2
3. Elementi del modello psico-dinamico	3
3.1. Energie organizzative diverse	3
4. Cambiamento emergente o pianificato?	4
4.1. Cambiamento Pianificato	4
4.1.1. Il contratto di Vision	5
4.1.2. Il contratto di Mission (parte A)	5
4.2. Il cambiamento Emergente	5
4.2.1. Il contratto di Cooperazione	6
4.2.2. Il contratto di Mission (parte B)	7
4.3. Costruttivismo	7
4.4. Il copione vincente – il contratto di Mission vincente	8
5. Presentazione del Dialogo emergente OK++ nel diagramma Fox	9
6. Copioni e disfunzioni	10
6.1. Copione perdente 1	10
6.2. Copione perdente 2	11
7. Exemple d'intervention	12
8. Conclusioni	13

Publicato in francese nelle Actualités en Analyse Transactionnelle (n° 119) in luglio 2006

Publicato in inglese nel Growth and Change for Organizations (1995 - 2006) in luglio 2006

Publicato in italiano nel Neopsyche (n° 7) in ottobre 2009

Nuova versione, 08 agosto 2010

1. Riassunto

Questo articolo propone un modello psicomodinamico denominato “Il cambiamento Emergente”, applicato al campo organizzativo per aiutare gli attori a comprendere il processo umano e strutturare il dialogo gerarchico.

L'energia attiva di un'organizzazione è riconosciuta a 3 livelli come :

- ▶ Cambiamento pianificato,
- ▶ Cambiamento emergente e
- ▶ Costruttivismo.

Queste energie corrispondono a tre contratti fondamentali :

- ▶ il contratto di Vision,
- ▶ il contratto di Mission (parte A e parte B),
- ▶ il contratto di cooperazione.

L'articolo si basa su una sintesi tra il modello Costruttivista di Gelinas e Fortin e la Teoria Organizzativa di Berne, usando il diagramma di Fox ripreso dal suo articolo. Grazie al lavoro di Gelinas and Fortin ho potuto sviluppare un diagramma per l'integrazione e la sinergia dei tre tipi di energia (Fig. 1 e della Metodologia dei Tre Contratti che supportano una comprensione funzionale della Teoria delle Organizzazioni di Berne.

Il Cambiamento Emergente consente una visione globale e una regolazione del processo umano all'interno di un'organizzazione o di un gruppo, per aumentare la cooperazione e i risultati. Il diagramma del Cambiamento Emergente evidenzia che i tre tipi di spinte al cambiamento interne a un'organizzazione possono essere integrati nel diagramma di Fox senza possibili confusioni con la rappresentazione di Berne della cultura organizzativa attraverso gli Stati dell'Io.

In questo articolo, il corsivo indica il concetto di Cambiamento Emergente, mentre i termini di Analisi Transazionale sono indicati con l'iniziale maiuscola ed in nota c'è la loro definizione. Nel caso alcuni concetti siano condivisi, come quelli di Ambiente o Attività, l'accezione considerata è quella dell'Analisi Transazionale.

2. Introduzione

Dirigenti e collaboratori spesso percepiscono la stessa realtà lavorativa in modi diversi, ed è facile sconfessare l'idea di essere “tutti nella stessa barca” e “veleggiare verso una meta comune”. Questo può avvenire nel tempo oppure in un momento di improvvisa difficoltà, e mettere in crisi un singolo individuo così come un intero gruppo. È comunque possibile che dirigenti e collaboratori lavorino insieme e armonizzino le loro azioni, soprattutto quando c'è un continuo dialogo sui contenuti e sulle modalità di interazione, per garantire la giusta considerazione di valori, sentimenti e bisogni di ognuno.

Ho notato che alcuni dirigenti sono preparati e motivati a gestire i loro obiettivi interni e a riconoscere le loro priorità personali, ma non a lavorare in sinergia con i loro pari o con i loro collaboratori. Spesso conoscono poco gli altri dirigenti e non ritengono utile dedicargli tempo. Allo stesso tempo, accade che i dirigenti si lamentino di non sapere gestire alcune situazioni e di sentirsi inadeguati. Quindi, assumono esperti o consulenti esterni per essere aiutati in ambiti dove potrebbero ricorrere ad altri dirigenti o ai collaboratori. Accade anche che i

collaboratori spesso non siano informati sulle direttive strategiche e sono obbligati ad agire basandosi solo sulle loro forze. Per alcuni è un'ottimizzazione a livello locale mentre in realtà è una penalizzazione a livello di grande struttura.

Queste considerazioni possono essere rilette nell'ottica dell'informazione. Informazione che non scorre liberamente in verticale, tra i diversi livelli di gerarchia dell'organizzazione, oppure non scorre liberamente in orizzontale e, se scorre, è distorta fin dalle fonti d'informazione.

Il lavoro qui presente è strutturato in modo di incoraggiare il flusso non distorto d'informazione nelle due direzioni.

3. Elementi del modello psico-dinamico

Il "Cambiamento Emergente" è uno strumento sistemico per analizzare e mettere a punto il processo organizzativo. Il nome "Cambiamento Emergente" si riferisce al processo globale umano dove i fattori strategici dell'Attività di un'organizzazione possono essere allineati ai fattori strategici del suo ambiente, per puntare a una coesione strutturale ottimale. Questo significa che le azioni intraprese risponderanno più rapidamente ed efficacemente alle richieste dell'ambiente.

Chiunque appartenga a un'area interna di un'organizzazione è co-responsabile del processo. L'unica eccezione è chi ricopre il ruolo di autorità più alta, dato che non ha dei pari grado.

3.1. Energie organizzative diverse

Gelinas & Fortin hanno evidenziato una polarizzazione tra le due energie attive presenti all'interno del mondo organizzativo complesso. La prima è l'energia pianificata, che riguarda la gestione dell'Ambiente, e l'altra è l'energia emergente, che riguarda la gestione dell'Attività. Una terza energia è il costruttivismo, che può essere definito, nel qui ed ora, come la risultante dinamica del dialogo tra queste due energie e gli altri elementi presenti.

Gelinas & Fortin denominano l'energia pianificata come il cambiamento pianificato e l'energia emergente come il cambiamento emergente. Queste energie circolano lungo reti specifiche, fatte di credenze, sentimenti e comportamenti. Ed è nella singolarità del loro linguaggio, nel senso specifico dato alle parole, descrittivo delle priorità e dei valori, che si manifesta la differenza tra i due poli energetici. Ed inevitabilmente, il linguaggio degli appartenenti ad un polo energetico risulta talvolta incomprensibile agli appartenenti dell'altro polo.

La mia ricerca evidenzia che il dialogo è possibile all'interno di un'organizzazione e può colmare la mancanza di linguaggio comune offrendo uno schema di riferimento univoco tra il cambiamento pianificato, che va dall'alto verso il basso, e il cambiamento emergente, che va dal basso verso l'altro.

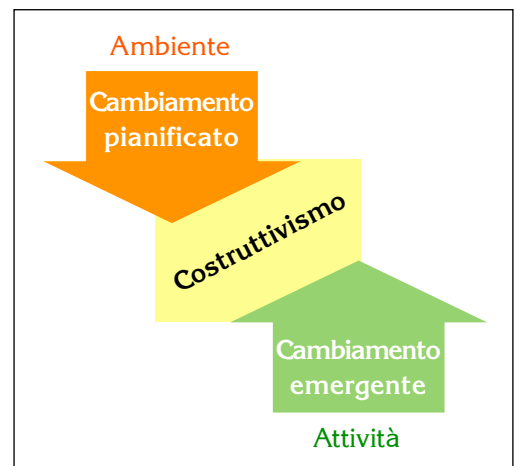


Fig. 1 – Tipi di forze organizzative

Ho rappresentato queste energie con due frecce (fig. 1), la prima orientata verso il basso per proiettare simbolicamente gli obiettivi all'interno di un sistema, la seconda orientata verso l'alto per rappresentare l'ascesa dell'informazione sull'Attività, passando attraverso i vari livelli gerarchici. Il Costruttivismo è quella parte dell'azienda visibile nel qui ed ora (la Struttura Pubblica) ed è rappresentata dal grande rettangolo giallo. Come evidenzia il disegno, le frecce sono in parte incluse nel rettangolo, quindi il costruttivismo della struttura è condizionato dall'interazione di queste, oltre che da altri parametri.

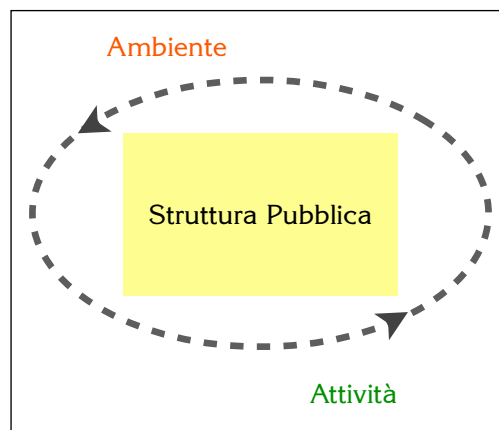


Fig. 2 - Ciclo di energie organizzative

L'organizzazione prende dall'Ambiente gli obiettivi dell'Attività, i risultati da raggiungere e le risorse, mentre la sua Frontiera Esterna si sviluppa attorno alla mission e ai criteri di appartenenza richiesti dal tipo di impegno lavorativo. Attraverso la realizzazione della mission, l'organizzazione dà all'Ambiente un prodotto o un servizio che ne soddisfi le richieste (Fig.2). Questo significa che le due energie sono complementari e circolari.

4. Cambiamento emergente o pianificato?

Un dirigente fa riferimento al cambiamento pianificato quando interagisce con i suoi subordinati, e fa riferimento al cambiamento emergente quando lavora con i suoi pari (gli altri dirigenti) per definire o mettere in atto il contratto di mission. Ad esclusione dell'autorità del gruppo, che non è emergente, chiunque in una scala gerarchica è coinvolto nel processo di cambiamento emergente. Da qui, la definizione cambiamento emergente dato a queste dinamiche sociali nel loro complesso..

4.1. Cambiamento Pianificato

Rappresenta l'energia decisionale e pianificatrice del processo organizzativo. È autorità del gruppo in azione, che opera per garantire la continuità e per gestire l'Ambiente, allineando l'organizzazione con gli elementi strategici esterni che la mantengono in vita e le danno una ragion d'essere.

La freccia del cambiamento pianificato rappresenta simbolicamente l'azione sinergica dei "decisori" di tutte le aree interne di un'organizzazione. Ogni area detiene una parte di cambiamento pianificato, che è prerogativa dell'autorità del gruppo ma non è sua esclusiva, dato che riguarda chiunque prenda una decisione operativa in funzione dell'obiettivo (ad esempio, usare questa macchina piuttosto che un'altra).

Nel suo ruolo di incaricato del cambiamento pianificato, il leader è responsabile della gestione di due contratti:

4.1.1. Il contratto di Vision

Il contratto di vision riguarda tutti gli obiettivi pianificati e la scelta delle priorità. Un dirigente raccoglie informazioni per essere in grado di decidere identificando gli elementi strategici dell'Ambiente (versus quelli non strategici). Ad esempio, il leader deve essere in grado di discriminare – nella complessità di ciò che circonda il sistema – gli elementi chiave per elaborare i suoi obiettivi. L'ambiente è esterno e interno :

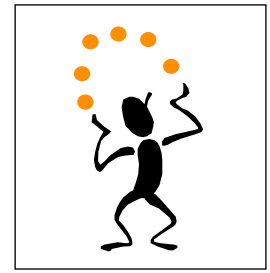


Fig. 3 – Il Leader

Nell'ambiente esterno (Frontiera Maggiore Esterna) ci sono elementi spesso instabili quali :

- Il mercato, i clienti, i concorrenti, i fornitori, il contesto politico ed economico, le leggi sociali, ecc.

Nell'Ambiente Interno (Frontiera Maggiore Interna e Frontiera Minore Interna) possono esserci i seguenti elementi :

- Uno o più superiori.
- I colleghi che possono influenzare o portare risorse utili per il raggiungimento degli obiettivi.
- I pari dei dirigenti e chiunque altro nell'organizzazione che non appartenga alla sua stessa area.

Sulla base delle informazioni raccolte e delle priorità date, il dirigente elabora il suo contratto di vision e formula gli obiettivi, tenendo quindi in considerazione la realtà interna ed esterna del momento.

4.1.2. Il contratto di Mission (parte A)

Il contratto di mission è costituito da due parti. Assicura che ci sia un dialogo in atto sul continuo sviluppo di una Struttura Pubblica concordata (fig. 3), ovvero le risorse operative che occorrono per soddisfare il contratto di vision.

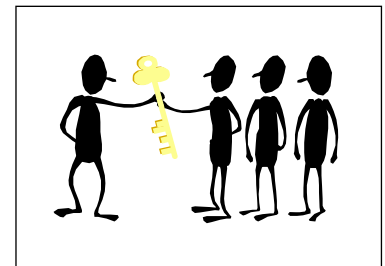


Fig. 4 – Il Leader e i collaboratori

Parallelamente alla definizione degli obiettivi, il leader generale è responsabile dell'avvio del processo che consentirà le operazioni necessarie per il loro raggiungimento.

Il contratto di mission (parte A) è un passaggio complesso, che coinvolge contemporaneamente attori sia operativi sia funzionali (l'apparato del gruppo). Lo scopo di questo passaggio è far conoscere gli obiettivi dati (dall'alto verso il basso) e ascoltare gli attori per raccogliergli indicazioni sull'organigramma organizzativo (dal basso verso l'alto), consentendo così al leader di prendere decisioni che mettano gli attori in condizioni lavorative ottimali.

A questo scopo, il leader richiede al gruppo dei collaboratori le loro indicazioni sulla strategia e sulla distribuzione dei compiti. Seguirà quindi una negoziazione tra la sua vision e la loro, da contestualizzare nel contratto di mission.

Questo passaggio è basato sui valori etici del dirigente (supporto incondizionato alla struttura e cooperazione) e permette un'azione efficace e il piacere di arrivare all'obiettivo. Il contratto di mission comporta continue modifiche e negoziazioni tra il punto di vista del leader (contratto di mission A) e quello dei membri del gruppo (contratto di mission B).

4.2. Il cambiamento Emergente

Il cambiamento emergente rappresenta l'energia per condividere e implementare le attività richieste dal cambiamento pianificato. Il cambiamento emergente è focalizzato sul raggiungimento del compito nel modo più professionale possibile

Qui si dimostra l'attaccamento al lavoro, che è il cuore e la ragione d'essere di ogni azienda.

La freccia del cambiamento emergente rappresenta simbolicamente l'interazione sinergica tra tutti coloro che sono impegnati nell'attività e appartengono alle diverse aree di un sistema. Ogni organizzazione detiene un elemento del cambiamento emergente in chi svolge l'Attività. Così come ci sono elementi strategici dell'Ambiente, già trattati e che riguardano il cambiamento pianificato, parimenti ci sono elementi strategici interni all'Attività, e che sono di una natura molto differente:

Si tratta, infatti, di elementi strategici come le circostanze interne e esterne relative a un dipartimento (assenze, malattie, conflitti, livello di competenza, guasti ad apparecchiature, mancata consegna di forniture, nonché la situazione geografica e storica di un dato gruppo o dell'Attività), ovvero tutti gli elementi che condizionano giorno dopo giorno lo svolgimento del lavoro. Quante più informazioni circolano all'interno di ogni gruppo, sui suoi componenti, sul settore professionale e sull'organizzazione in sé, tanto migliore sarà la gestione questi elementi strategici dell'Attività. Da evidenziare, tuttavia, che alcuni di questi elementi non sono evidenti ai dirigenti e quindi gli attori tendono a svalutarne l'importanza.

Il cambiamento emergente è diverso dal cambiamento pianificato, dove, sostanzialmente, c'è solo una persona che prende le decisioni. Il cambiamento emergente "emerge" dalla percezione di ognuno dei membri del gruppo in funzione di ciò che gli è necessario per lo svolgimento del suo segmento di attività.

Quando tutte queste percezioni non vengono debitamente e consensualmente elaborate, la persona incaricata del cambiamento pianificato può essere sopraffatta da una molteplicità di elementi strategici portati dagli attori o da categorie di attori, e può essere depotenziata nella sua abilità di prendere decisioni.

Un membro del gruppo usa l'energia emergente quando si consulta con i pari all'interno del contratto di mission per fornire elementi utili alla decisione operativa.

I membri del Gruppo gestiscono l'energia emergente attraverso l'uso di due contratti: il contratto di cooperativazione e il contratto di mission (parte B)

4.2.1. Il contratto di Cooperazione

Così come gli individui alcune volte non si sentono responsabili di ciò che accade nella loro vita e imputano gli eventi al fato o alla casualità, così alcuni gruppi non sono in grado di trattare con le problematiche quotidiane e ripongono aspettative irrealistiche nei loro leader. Attraverso il contratto di cooperazione, gli attori possono riprendersi la responsabilità di risolvere le difficoltà relative al loro livello.

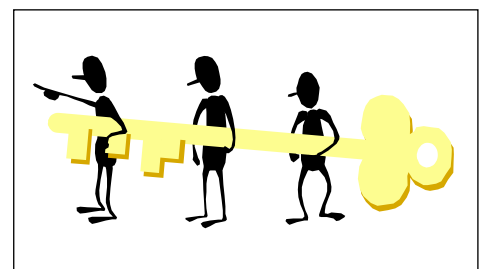


Fig. 5 – I collaboratori

All'interno del gruppo si instaurano modalità di dialogo che consentono uno scambio consensuale con il leader, raccogliendo le informazioni strategiche proposte all'interno e riportandogli quelle prioritarie. In questo modo, solo le informazioni rilevanti raggiungono il leader,

garantendo lo sviluppo di una struttura organizzativa funzionale al raggiungimento e al mantenimento dei risultati.

Il contratto di cooperazione enfatizza la priorità del contatto umano e, al di là di ruoli e mostrine, aiuta a mettere da parte considerazioni personali per l'interesse dell'intera organizzazione. È attraverso questa solidarietà incondizionata all'interno di un gruppo che si manifesta il rispetto dei valori del leader (supporto incondizionato alla struttura e cooperazione). Infatti, i contratti di cooperazione ben definiti garantiscono la coesione della struttura.

Il contratto di cooperazione richiede un alto livello di autonomia personale, la sicurezza delle proprie competenze, la competenza dei pari, la condivisione delle difficoltà, e il piacere dell'attività comune fatta per un lavoro di qualità. È grazie al contratto di mission che i contributi alla vision emergono in un dialogo consensuale, rendendo l'intero più grande della somma delle parti.

4.2.2. Il contratto di Mission (parte B)

Questa è la seconda parte del contratto di mission. Riguarda l'accordo sulle modalità di interazione con il leader ed esprime i bisogni dei subordinati nel contesto della relazione gerarchica. Grazie a questa parte del contratto, gli attori hanno più potere nel dialogo gerarchico e stabiliscono una relazione Ok-Ok con il loro capo. Possono quindi "emergere" con il loro contributo alla Mission (distribuzione dei compiti, strategia) riflettendo una realtà non copionale dello status dell'attività. Quando questo contratto è in atto, i subordinati saranno dei partner credibili, in un dialogo soddisfacente per entrambe le parti.

4.3. Costruttivismo

Vi sono molte scuole di Costruttivismo e trattarle nel dettaglio non è l'obiettivo di questo articolo. È comunque interessante richiamare i legami tra Costruttivismo e Analisi Transazionale. Berne, infatti, fu direttamente ispirato dai Cibernetici e in particolare da Norbert Wiener e Gregory Bateson.

Il Costruttivismo è ciò che può essere socialmente osservato in un sistema in un dato momento. La realtà è "co-costruita" dagli attori ed è un risultato della loro interazione. A livello sociale, è manifestata dalla Struttura Pubblica come descritta da Berne (quello che può essere visto dall'esterno).



Fig. 6 - Le chiavi del dialogo gerarchico

Secondo Peter Drucker qualsiasi azione intrapresa dall'individuo è da leggere nel contesto della sua personale Teoria del Business, una visione distorta della realtà comune. Solo quando ogni singola Teoria del Business è più o meno allineata alle altre, l'organizzazione può evolvere al di là della mera sopravvivenza e puntare a raggiungere obiettivi più alti dal punto di efficacia, di etica e di estetica.

A livello psicologico, la Struttura Pubblica include la Struttura Individuale e la Struttura Privata. È utile osservare come le caselline dell'organigramma organizzativo sono "abitate", ad

esempio in che modo gli attori reali vivono e svolgono le loro attività (motivazione per il compito, malattia, assenteismo).

Quando i tre contratti (di vision, di mission e di cooperazione) sono adeguatamente considerati, il cambiamento pianificato e il cambiamento emergente si fondono così armoniosamente che la percezione comune della realtà diventa effettivamente la stessa e la principale. L'ambiente E gli elementi dell'attività strategica sono quindi allineati.

4.4. Il copione vincente – il contratto di Mission vincente

Nel copione vincente, i valori del leader sono espliciti, significativi e in linea con il Canone e la Cultura. Le regole contrattate racchiudono il dialogo tra i membri del gruppo e i loro dirigenti. Il leader ottiene il contributo dei suoi subordinati nel processo di gruppo, e la struttura del sistema è basata su un dialogo che garantisce la trasmissione di informazioni non distorte sugli aspetti strategici dell'attività così come su quelli relativi all'ambiente (fig. 3).

5. Presentazione del Dialogo emergente OK++ nel diagramma Fox

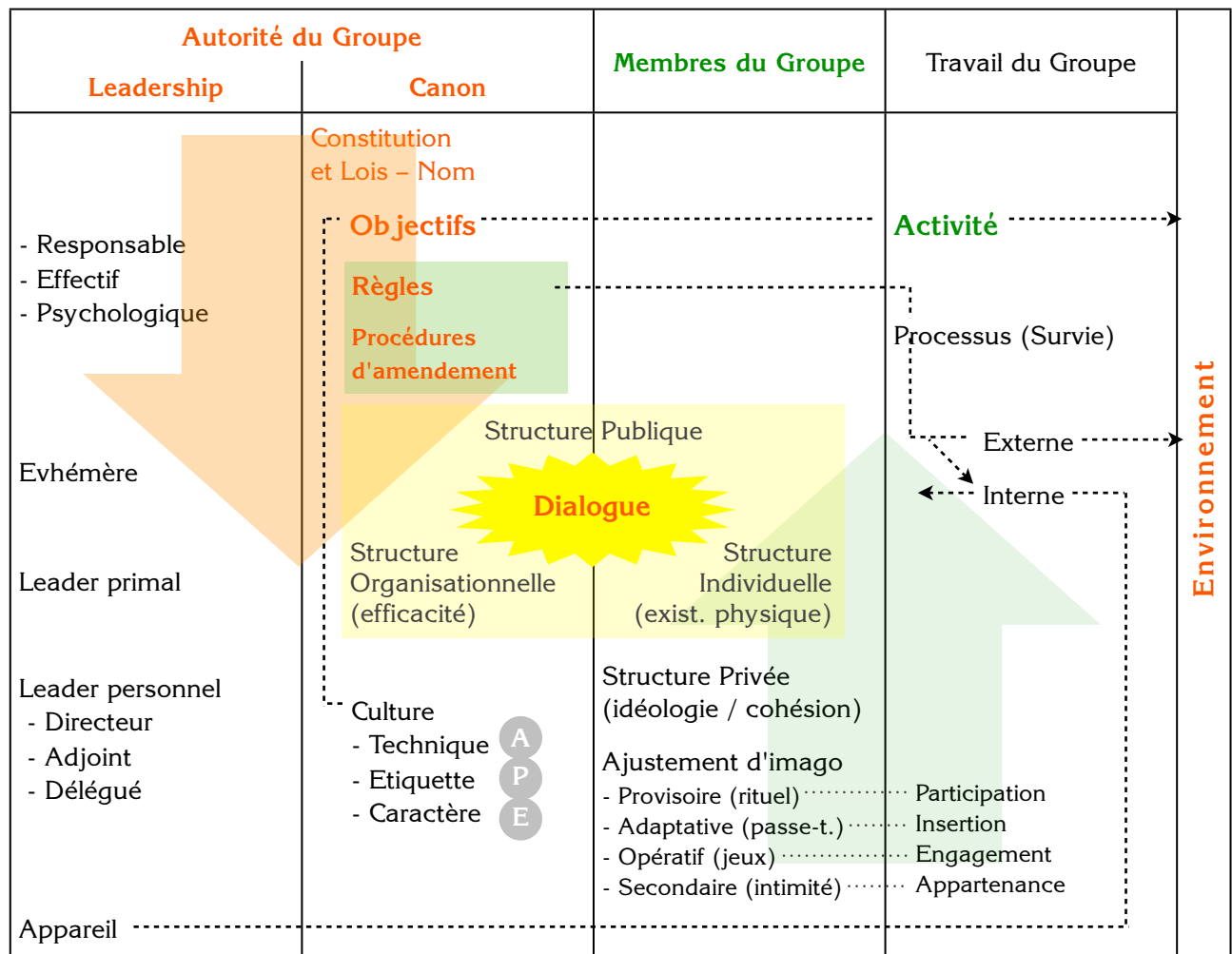


Fig. 7 - Diagramme de Fox

I concetti di ambiente e Attività, attorno ai quali è stata strutturata la polarizzazione Pianificata/Emergente, sono presenti nella Teoria Organizzativa di Berne e nel diagramma di Fox. Nella Colonna dell'Autorità del Gruppo (leadership e Canone) e nelle colonne dei Membri del Gruppo e del Lavoro di Gruppo, possono essere posizionate le frecce del pianificato e dell'emergente e, idealmente, si incontrano in un dialogo sociale a livello di quadrante di Struttura Pubblica.

Dato che la colonna dell'Autorità del Gruppo include la Leadership e il Canone, si può dedurre che i leader siano incaricati – tra le altre responsabilità – del Contratto di Vision (sviluppare obiettivi) e del Contratto di Mission (mettere in atto la struttura e le regole di condotta) necessarie per realizzare l'Attività

Dato che la colonna dei membri del Gruppo, assieme con il Lavoro di Gruppo, si sovrappone all'idea di Strutture Individuali e Private, si può supporre che la condivisione dell'attività sia responsabilità dei membri del Gruppo, e che, quindi, possa essere analizzata e strutturata. Conseguentemente, il contratto di Cooperazione può essere posto in queste colonne.

6. Copioni e disfunzioni

La mia ricerca ha rilevato due tipi di disfunzioni comuni, che ho denominato copione perdente 1 e copione perdente 2. Entrambe le disfunzioni sono dovute a uno squilibrio nel dialogo tra cambiamento emergente e cambiamento pianificato. Questo squilibrio genera una forma di contaminazione, che diventa visibile/manifesta nell'analisi dei contratti (Passività).

6.1. Copione perdente 1

Nel copione perdente n.1 ci possono essere problemi a livello di contratto di vision: decisioni e strategie sono fatte senza tenere in conto esigenze, opportunità e restrizioni nell'ambiente – e/o nel contratto di mission (A), dove non è tenuto in conto il cambiamento pianificato dall'autorità. L'agitazione mette in pericolo la performance del leader e la sopravvivenza della struttura è minacciata.

Caso 1: In un centro privato di ricerca industriale, gli scienziati studiano per arricchire le loro conoscenze piuttosto che per migliorare i prodotti. Nonostante il costo elevato che hanno per la struttura, gli scienziati difficilmente garantiscono un ritorno proporzionale degli investimenti, minacciando, quindi, l'esistenza del sistema stesso.

Caso 2 : In una società di IT, il direttore delle Vendite Europee richiede 300 copie del manuale degli studenti a brevissimo tempo, per la visita del suo responsabile in uno dei training centre locali. Il giorno della sua richiesta due impiegati del centro locale sono malati e tre fotocopiatrici sono rotte. Dato che non c'è stato modo di negoziare la scadenza e con due addetti mancanti, la fortissima pressione è stata demotivante per il team.

Caso 3 : Il direttore di un'industria alimentare specializzata prodotti innovativi mi aveva chiamata per un problema di conflittualità con i caposquadra. Pochi addetti riuscivano a lavorare con una nuova tecnologia, e il dirigente aveva chiesto ad alcuni esperti di analizzare i problemi della linea produttiva. Questo aveva cortocircuitato l'energia emergente, perchè gli esperti riferivano direttamente ai dirigenti, mentre invece i dipendenti avrebbero dovuto riferire al caposquadra, i caposquadra al Direttore di Produzione e il Direttore di Produzione al gruppo dei Direttori Generali. I caposquadra avevano perso il privilegio di raccogliere, dare le priorità e riportare gli elementi strategici dell'Attività. E così il contratto di cooperazione era divenuto insignificante e il contratto di mission (B) aveva perso la sua credibilità in un copione perdente n 2. L'economia di riconoscimenti era venuta a mancare e le persone erano in conflitto. Attraverso il concetto di cambiamento emergente, i gruppi hanno collocato il problema a livello di contratto di mission e compreso come questo condizionasse il loro contratto di cooperazione. E' stato negoziato nel contratto di mission che gli esperti avrebbero parlato prima con i caposquadra e che questi avrebbero raccolto e prioritizzato le informazioni per i Dirigenti della produzione per i loro incontri con gli esperti. Il circuito di informazione ritornò normale, così anche l'economia delle carezze, e i conflitti cessarono.

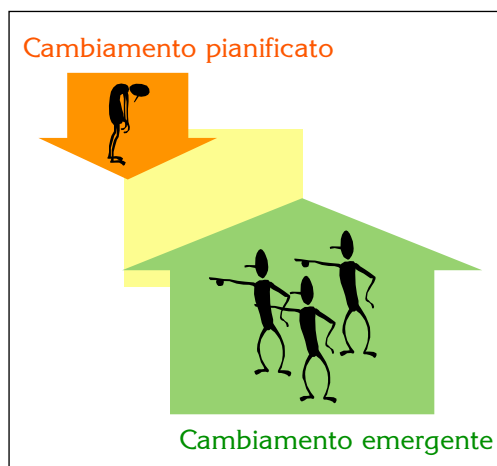


Fig. 8 – Copione perdente 1

6.2. Copione perdente 2

Nel copione perdente n. 2, ci sono possono essere problemi a livello di contratto di cooperazione: decisioni e strategie sono definite senza considerare esigenze, opportunità e lamentele nell'Attività – e/o nel Contratto di Mission (B) il dirigente svaluta il bisogno di consultarsi con il gruppo o il gruppo non è pronto a contribuire consensualmente allo sviluppo dell'organigramma organizzativo.

Dato che un dirigente ha sempre bisogno di pianificare, tende a decidere al posto degli altri cosa è importante per il successo dell'Attività. Sfortunatamente non può essere a conoscenza di alcuni elementi dell'Attività e, quindi, può decidere in modo errato. Quando questo tipo di squilibrio avviene, la stessa sopravvivenza della struttura è minacciata.

Nei due copioni perdenti si possono evidenziare dei punti d'incontro. Ad esempio, quanto constatabile a livello sociale nel copione n. 2, non è altro che lo scenario temuto dal leader, nel copione n.1, le cui azioni sono condizionate dalla paura di essere sopraffatto dai responsabili del Gruppo. Inversamente, nel copione n.1, gli attori sono portati a credere che il leader stia minacciando la loro sopravvivenza nel sistema o quella del sistema stesso. Nella realtà dei fatti la sopravvivenza del sistema è in bilico in entrambe i casi.

Caso 1: fra poco.

Caso 2: fra poco.

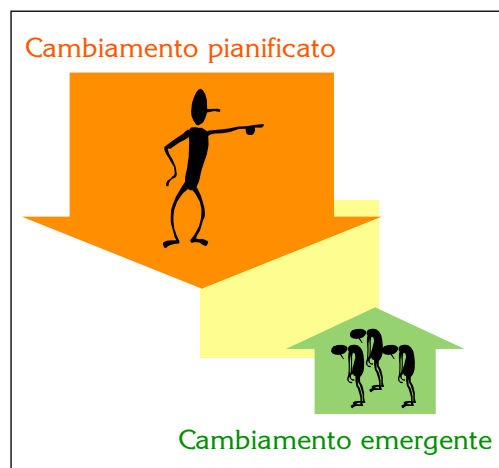


Fig. 9 – Copione perdente 2

7. Exemple d'intervention

Mise en place du Changement Emergent dans un centre de Recherche.

Des scientifiques, (environ 400 personnes), appartenant à plusieurs disciplines différentes, et provenant de départements différents de la même organisation (immunologistes, nutritionnistes, microbiologistes, gastro-entérologues, etc.), ont été groupés en plusieurs plate-formes (Intestins, Os, Peau, Cerveau), avec l'objectif de coopérer plus efficacement sur ces domaines de recherche et de produire ainsi plus d'innovations scientifiques.

Dès sa nomination, la responsable de la plate-forme Intestins, Mme I, m'a engagée pour l'aider à dynamiser sa plate-forme qui était stagnante depuis près de deux ans dans un scénario 2. Je lui ai appris à se servir de la Théorie Organisationnelle de Berne et à identifier comment le changement Emergent ne s'était pas mis en place et quel était son rôle en tant que responsable du Planifié.

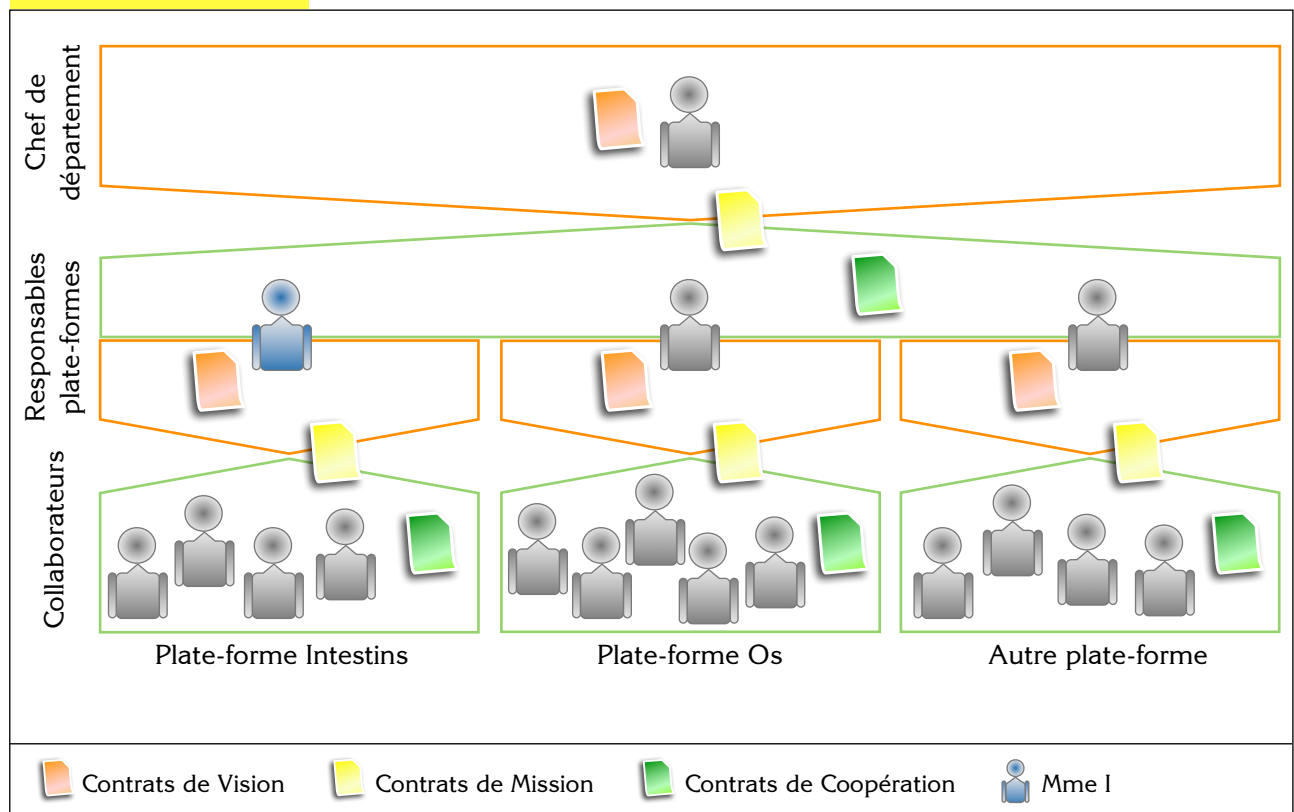


Fig. 10 – Innovation dans le Processus Humain de la Plate-forme Intestins

J'ai accompagné la mise en place d'un processus humain émergent en travaillant sur les trois contrats :

- ▶ **Contrat de Vision** : comment les objectifs et les règles sont-ils compris et perçus par les scientifiques ? Dans ce contexte, où la vision était élaborée dans un langage très "planifié", l'accompagnement du contrat de vision a consisté à chercher des blocages dans l'intégration du message et a abouti à déclencher toute une série de présentations des objectifs à court et moyen terme aux différents niveaux de l'organisation.
- ▶ **Contrats de Coopération** : Les contrats de Coopération sont mis en place dans les départements concernés et aux différents niveaux hiérarchiques: techniciens entre eux, scientifiques des différentes disciplines regroupés dans la plate-forme, et Mme I avec ses pairs, les autres responsables de plate-forme. Le travail a consisté à identifier avec chaque équipe des valeurs de fonctionnement qui assurent le succès de ce nouveau processus humain.

Ces valeurs ont été traduites en comportements et ceux-ci ont fait l'objet de contrats individuels croisés au sein des équipes.

- Contrats de Mission : Elaboration de la partie A en coaching individuel avec Mme I.: Ceci consistait à faire clarifier et nommer ses besoins dans l'interaction avec ses subordonnés. C'est-à-dire comment elle désirait que les éléments stratégiques de l'activité, et les recommandations et suggestions y-relatives, lui soient communiqués.
Partie B : avec les différentes équipes à la suite de la mise en place du contrat de Coopération. Cela consistant à se mettre d'accord sur leurs attentes dans l'interaction avec leur chef.

Mme I a mené les négociations du contrat de Mission (entre A et B) seule avec son équipe. L'amélioration des résultats a été visible et, peu après, Mme I a été promue à la direction de son département.

Cette démarche a permis de rassurer et de faire évoluer la culture de l'individualisme vers la coopération : après l'intervention, certains scientifiques ont mis en commun leur vision des recherches potentielles à mettre en place, en fonction de la pertinence scientifique et du potentiel d'aboutissement de chacun de leur projet et ils ont pu formuler des recommandations consensuelles quant au choix des projets et à la stratégie de la plate-forme.

La plate-forme regroupant les scientifiques dans un espace exempt de rapports hiérarchiques, le bon fonctionnement de cette nouvelle organisation exige que se négocie un changement du système d'évaluation actuel, qui se fait sur les résultats scientifiques et le nombre de publications individuelles au profit d'une évaluation dont les modalités seraient décidées entre les intéressés.

8. Conclusioni

La teoria psicodinamica del Cambiamento Emergente dà una visione globale del processo umano in ogni area interna dell'organizzazione. È accessibile a tutte le categoria di attori, cui si rivolge in un modo stimolante, offrendogli una rappresentazione delle dinamiche organizzative e la possibilità di contratti che rendono un'organizzazione più forte. Quindi, consente rapidamente lo sviluppo di dirigenti, attori e gruppi nell'autonomia.

Il lavoro presentato nella Metodologia del Cambiamento emergente consente una concreta rappresentazione visiva delle dinamiche di gruppo basate su una posizione Ok/OK delle differenze di valori, strategie e sentimenti tra le energie pianificate ed emergenti. Inserita nel diagramma di Fox, lo completa enfatizzando i due flussi organizzativi e la loro interazione che risulta nello sviluppo in atto nella Struttura Pubblica.

Dà agli attori l'accesso agli strumenti propri della Teoria Organizzativa di Berne e all'Analisi Transazionale in generale.