



Università degli Studi di Palermo  
Corso di Laurea Magistrale in Psicologia Sociale,  
del Lavoro e delle Organizzazioni  
Cattedra di Psicologia della Formazione  
prof. Luigi M. Sanlorenzo

## Management delle Regole e Cittadinanza Organizzativa nelle realtà complesse

Abstract per il Convegno Quadri AGESCI – Bracciano, 24 e 25 settembre 2011

Affrontare il tema delle “regole” in un mondo in continua evoluzione e ormai in piena **Era della Liminalità** (Sanlorenzo 2010) è una delle sfide più difficili per chi opera all’interno delle organizzazioni.

Concepite infatti per **ambienti sostanzialmente stabili** (Max Weber), le regole e il loro rispetto hanno rappresentato a lungo una bussola abbastanza affidabile per i responsabili di ogni genere e ad ogni livello.

Le trasformazioni del contesto, la società liquida e del rischio (Bauman, Beck, Gallino, Giddens) la necessità di passare ad organizzazioni “leggere”, l’urgenza di scelte rapide in situazioni inedite, sono all’origine di profondo cambiamento del **costrutto stesso di regola** che trova declinazioni impensabili sino a qualche anno fa.

Il ruolo dei responsabili (quadri e dirigenti) evolve così da “custodi delle regole” a quello di **animatori del cambiamento** e richiede l’acquisizione di competenze finora non richieste.

Nelle organizzazioni complesse per numero di appartenenti, distribuzione territoriale, molteplicità di fini derivati da quello principale, ecc. la gestione delle regole può determinare infatti effetti diametralmente opposti.

- Da un’ errata definizione dell’universo normativo possono infatti prendere corpo **modelli organizzativi** che non incoraggiano lo sviluppo, l’innovazione e la creatività e mortificano ogni spinta verso il cambiamento.
- La mancata revisione periodica del sistema delle regole può determinare la creazione nell’organizzazione di **sacche incrementali di passività , di insoddisfazione, di conflitto**

Quanto sopra è ancora più significativo se il sistema delle regole riguarda movimenti o organizzazioni di volontariato **e, ancora di più, contesti educativi.**

In tali casi, la prestazione volontaria degli adulti e la percezione della stessa da parte dei destinatari può incidere pesantemente sullo sviluppo della personalità e sul sistema di valori che ne deriverà poi in fase adulta.

Occorre pertanto riflettere su tre aspetti che sono a monte della **definizione /ridefinizione delle regole:**

- la certezza di operare in un’organizzazione il cui modello organizzativo consenta di definirla **vitale/organica/aperta/creativa**; numerosi gruppi stanno lasciando il rassicurante riparo della routine, del già conosciuto, per avventurarsi coraggiosamente nell’incerto territorio del nuovo, del progettare, del far sorgere.

Un approccio flessibile e creativo, non viene favorito, come ricorda Avallone, da ambienti, rigidi, ma caratterizza le organizzazioni "leggere" in cui, con sensibilità ed eleganza intellettuale, ci si apre ad un processo di maturazione culturale, di liberazione di energie, di trasformazione innovativa.

- la consapevolezza da parte dei Quadri di lavorare nella **prospettiva del cambiamento** e non del mantenimento della realtà (Dal Castello alla Rete.. alla Tenda, per citare Federico Butera)
- la capacità che il sistema delle regole adottato veicoli **empowerment individuale ed organizzativo** e consenta l'allocazione di un **locus of control di tipo interno**, cioè lo sviluppo della responsabilità e dell'autonomia individuale rispetto all'attribuzione a terzi degli esiti della propria vita, concetti questi di cui siamo debitori riconoscenti a Massimo Brusaglioni

**Il sistema di competenze necessario ai responsabili, da integrare nella formazione degli stessi** e che discende da tale visione, è in molti casi ancora poco sviluppato anche nelle organizzazioni più evolute che, come insegnano Henry Mintzberg, Peter Drucker ed i maestri dell'organizzazione post industriale, conservano sempre qualcosa delle proprie origini e del tempo in cui furono create.

Esso si articola in **quattro ben definite aree** che elencherò in ordine di priorità

#### **Emozionale**

- Fiducia in se stessi
- Capacità di visione a lungo raggio

#### **Relazionale**

- Disponibilità ai rapporti interpersonale
- Comunicazione verbale
- Convincimento/persuasione
- Capacità di parlare in pubblico
- Gestione dei gruppi e delle riunioni
- Impostazione e conduzione del gioco di squadra
- Capacità di cogliere e di proporre iniziative ed opportunità

#### **Intellettuale**

- Individuazione dei problemi (**problem finding**)
- Soluzione dei problemi (**problem solving**)
- Capacità di salto rispetto ai problemi (**problem shifting**)

#### **Gestionale**

- Iniziativa
- Tenacia/realizzazione
- Adattabilità/flessibilità
- Programmazione leggera
- Organizzazione

Un corretto **Management delle regole** è quindi la condizione essenziale per lo sviluppo del concetto di **Cittadinanza Organizzativa** che, inedito per il nostro Paese, diventerà sempre di più l'elemento cruciale del successo dell'organizzazione, quale che ne sia il fine specifico e/o lo scopo sociale.

**Gli individui infatti completano la propria formazione nell'organizzazione in cui abitano, desumendo da essa esperienze e valori che influiscono sul proprio agire sociale** (Sanlorenzo 2004) Formare alla fiducia (dandola e meritandola) sin dall'età giovanile è un grande investimento per l'intero arco della vita. "La fiducia, secondo

Luhmann, è una soluzione a problemi specifici di rischio". "E' possibile solo in una situazione in cui il danno eventuale può essere maggiore del vantaggio a cui si aspira".

**La funzione della fiducia organizzativa è di migliorare gli atteggiamenti e i comportamenti degli appartenenti per aumentare ogni consapevolezza e conferire spessore all'esperienza vissuta.**

Le persone che hanno un forte coinvolgimento affettivo restano nell'organizzazione perchè la sostengono; quelle che hanno un'implicazione calcolata restano perchè hanno bisogno di farlo; quelle che provano un obbligo normativo pensano di dover restare nell'organizzazione come in un **guscio protettivo che esime dalla scelta.**

Il coinvolgimento organizzativo affettivo media tra implicazione calcolata e obbligazione normativa.

La cittadinanza organizzativa è allora una **forma allargata di appartenenza** ed è funzione del livello di condivisione tra i membri.

**Sono, dunque, il tipo di fiducia e non l'ammontare delle regole e il relativo controllo che differenziano il legame con l'organizzazione e modificano la risposta alla domanda di significato di cui gli adulti, forse più dei giovani, sono oggi costantemente alla ricerca.**

Da ultimo è significativo come, rispetto al tema **fiducia vs regole**, la Legge Scout si fondi sull'enunciato del primo articolo che assegna al **"meritare fiducia"** il ruolo di **pietra d'angolo** dell'intera proposta educativa.

La partecipazione ai **lavori di gruppo** permetterà di declinare le riflessioni appena svolte attraverso la diretta interazione con i partecipanti e la narrazione collettiva dell'Associazione al riguardo.

---

Palermitano, 55 anni, scout dall'età di 12 anni

Luigi Maria Sanlorenzo (**Loris**) è stato per oltre quindici anni Capo Clan nel Palermo 15<sup>a</sup> e poi: Animatore di Co.Ca, Responsabile di Zona, Consigliere Generale, Capo Campo in Formazione Capi.

Già responsabile del Gruppo Formazione Manageriale del Banco di Sicilia, ha ricoperto ruoli istituzionali di Governo Locale durante la "Primavera di Palermo". Ha insegnato per oltre dieci anni Sistemi Organizzativi post industriali presso la Facoltà di Ingegneria, Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale, in diverse Università italiane e Comportamento Strategico presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, Roma

Attualmente insegna Psicologia della Formazione nel Corso di Laurea Magistrale in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni dell'Università di Palermo e dirige dal 2004 il Master annuale in Strategie e Tecniche per Direzione del Personale patrocinato da Confindustria, Confcommercio, AIDP e da altri soggetti pubblici e privati.

La formazione scout è costantemente rinvenibile nel suo impianto formativo e nei progetti accademici e professionali di cui è responsabile.

(da Sicilia Scout n. 3 - dicembre 2009)

**Sul ruolo della Comunità Educante si veda**

<http://www.sicilia.agesci.it/documenti/1486.pdf> (pagine 6-10)

Recapiti:

[luigi.sanlorenzo@studiofor.it](mailto:luigi.sanlorenzo@studiofor.it)

mob. 0039 347.6985336

Linkedin: Luigi Sanlorenzo

Skype: luigisanlorenzo