

## Il cambiamento organizzativo

Per prevedere il futuro di un'organizzazione occorre misurare le *risorse* di cui si dispone, il suo potenziale organizzativo (*assessment*).

La diagnosi dello stato interno dell'organizzazione è uno strumento di governo. Si governa tanto meglio un'organizzazione quanto più si è in grado di *monitorare* le proprie risorse, per attivarle e renderle più appropriate agli obiettivi perseguiti.

Le diagnosi sono utili per evitare che i progetti strategici restino elaborazioni astratte.

Una delle maggiori difficoltà consiste nel *valutare* le risorse di cui si dispone, il potenziale di attuazione delle strategie.

La forza delle organizzazioni risiede nell'insieme delle *competenze diffuse* di chi le guida e di chi le rende operative.

Definiamo come *intangibili* tali risorse poiché gran parte di esse risiedono non solo negli archivi e nelle tecnologie ma soprattutto nelle menti degli attori dell'organizzazione.

Pertanto per misurare queste risorse si richiede l'adozione di parametri di valutazione di *processo* (income) e non di *prodotto* (output).

Ciò implica spesso processi di “reingegnerizzazione” delle organizzazioni al fine di *riprogettare* il rapporto fra le unità organizzative, ripensare l'*equilibrio* fra l'unità e la complessità, il rapporto fra le singole *specializzazioni* e la *unitarietà* (integrazione) fra i vari livelli dell'organizzazione.

Occorre naturalmente distinguere fra le varie tipologie organizzative e quindi fra le differenze che intercorrono fra le organizzazioni a legami *laschi* e *stretti*.

Ci sono organizzazioni che funzionano bene anche quando le attività sono compiute in modo relativamente indipendente (legami laschi).

I legami invece sono tanto più stretti quanto più il risultato complessivo non dipende soltanto dalle competenze specialistiche delle singole componenti, ma dal modo con cui queste si integrano fra loro.

L'insieme delle competenze (ciò che si è, ciò che si sa e ciò che si fa) che possiede un'organizzazione si trasformano in vere risorse se esse sono, tuttavia, *coordinate ed integrate*.

La sfida del cambiamento delle organizzazioni è di solito più complessa che quella per i singoli individui perché il loro punto di forza consiste nell'aver assimilato e diffuso presso i suoi membri *modelli di comportamento e schemi di decisione e di azione acquisiti e consolidati*.

La tradizione e la memoria di un'organizzazione è costituita in prevalenza, infatti, da comportamenti proceduralizzati, regole e routine che garantiscono la *riproducibilità* delle sequenze (step) legate ai processi decisionali ed all'esercizio della leadership organizzativa.

Tale routine costituisce la base della cultura organizzativa ma può costituire un limite per l'*apprendimento organizzativo* (learning organisation), cioè la capacità da parte dell'organizzazione di predisporre dei sensori per capire ciò che avviene al proprio interno ed al contempo di imparare dalle esperienze passate per migliorare con intelligenza e fantasia le proprie risposte agli stimoli posti dall'ambiente.

Il potenziale di un'organizzazione va dunque valutato non solo in relazione all'*adeguatezza* delle regole che la guidano ma anche in ordine ai *comportamenti prevalenti* dei suoi membri, se essi siano più o meno appropriati.

Occorre analizzare, unitamente alle presenti competenze organizzative, i legami organizzativi esistenti per integrare le competenze: di che tipo sono, come sono regolati e quali siano gli orientamenti culturali prevalenti con cui queste regole sono interpretate ( *es.orientamento alla conformità e/o al coinvolgimento*).

Si analizzano pertanto i *tratti culturali* prevalentemente condivisi: “assunti di base,” premesse decisionali” ( H.Simon), pregiudizi o presupposti.

*Gli elementi che rendono più facile il comunicare, il capirsi ed il convergere delle decisioni.*

Tali assunti di base o “ proprietà culturali di collettivi” ( H.Schein) possiamo schematizzarli in:

- \*Procedure** L'insistenza sulla necessità di svolgere le attività secondo precise modalità.
- \*Sorveglianza** La percezione che le proprie azioni siano sottoposte a sorveglianza.
- \*Regolamentazione** La percezione che i responsabili siano attenti al funzionamento ed ai risultati.
- \*Empowerment** Quanto le persone si sentono ben gestite e valorizzate.

- \***Identità**                      Quanto l'organizzazione è in grado di conferire alle persone senso di appartenenza.
  
- \***Lealtà**                        La percezione che i dirigenti siano leali verso i collaboratori.
  
- \***Fiducia**                        Il grado di fiducia che le persone manifestano verso chi governa l'organizzazione.

*Le proprietà culturali di un'organizzazione possono essere analizzate e misurate sotto il profilo della **frequenza** e tipicità del sistema di relazioni interne ed esterne.*

Per rilevare le proprietà culturali di un'organizzazione si analizzano le relazioni prevalenti, mediante *l'esame della frequenza* con cui si verificano situazioni tipiche, così come sono percepite dalle persone stesse.

### Codici Organizzativi

L'analisi dell'esistenza e della forza dei legami, tramite la somministrazione di un questionario ci darà elementi descrittivi sui *codici organizzativi*.

La parola **codice**, usata in varie discipline con vari significati, in generale indica *insiemi di regole* che ordinano sistemi più o meno complessi( comunicazione, diritto, sistema ereditario, grammatica e sintassi,ecc).

Un codice è come la *chiave di un sistema* perché apre le porte del sistema. I codici, infatti, sono criteri che determinano il modo in cui vengono associate unità

sistemiche ad altre unità sistemiche: per esempio, nel sistema dei segni linguistici, sono codici linguistici le regole che legano insieme significanti e significati, parole a cose, parole a concetti.

Nei sistemi sociali i membri di un'organizzazione collettiva si riconoscono come tali perché si richiamano ad un *universo simbolico* comune, pensano di appartenere ad una comunità in quanto *condividono il modo di attribuire significato e dar senso alle cose*. Condividono le regole con cui si dà significato ai fatti che orientano i propri comportamenti.

*Definiamo, pertanto, “codici organizzativi” l'insieme delle regole implicite, tacite, che legano fra loro le proprietà culturali ed i comportamenti.*

Riconoscere la presenza di queste **connessioni** e misurare la loro forza è il modo migliore per valutare le **risorse intangibili** dell'organizzazione.

La misurazione dell'**intensità** e della **densità** di questi legami ci fornirà elementi per operare anche *differenziazioni* fra le organizzazioni e il loro diverso *potenziale di performance*.

Nell'analisi *intra - organizzativa*, la descrizione dei codici organizzativi ci potrà dare elementi per codificare *l'esperienza del gruppo* e a distinguere coloro che hanno preso parte alla realizzazione di un obiettivo condiviso e coloro che non vi hanno preso parte.

Ma quel che più conta, quel risultato non costituisce un mero prodotto del lavoro comune, bensì acquisisce un particolare *valore simbolico di identità e di appartenenza* ad una certa realtà organizzativa per un gruppo di persone.

*“ L’organizzazione è un grammatica convalidata consensualmente per la riduzione dell’ambiguità attraverso comportamenti interdipendenti dotati di senso”( Karl Weick).*

### Il Controllo

Il controllo è uno strumento essenziale per governare l’organizzazione, cui si possono associare diversi tipi di attività.

Fra le forme di controllo noi distinguiamo:

- A) Controllo dei risultati (indicatori quantitativi);*
- B) Controllo della qualità dei risultati (indicatori qualitativi);*
- C) Sorveglianza (indicatori combinati);*
- D) Regolamentazione(indicatori prevalentemente qualitativi)*

Le *procedure* prescrivono il modo in cui si devono eseguire i compiti, secondo modelli di azione certi e ripetuti.

Le procedure, di per sé, non sono il controllo ma ne costituiscono il presupposto.

Regole operative, che definiscono *ciò che si deve fare, in che modo e con quali sequenze temporali.*

Le procedure sono una condizione essenziale di funzionamento delle organizzazioni, ne garantiscono la continuità operativa, il ripetersi dei risultati, gli standard qualitativi, l’affidabilità.

*In assenza di procedure, di protocolli operativi, di regole di funzionamento, non può esistere organizzazione degna di questo nome.*

Le procedure rappresentano, tuttavia, una condizione necessaria per il funzionamento delle organizzazioni ma non sufficiente per assicurare il successo della strategia organizzativa.

Esse non sono in grado di mobilitare l'impegno delle persone per il conseguimento degli obiettivi programmati dall'organizzazione.

Il *commitment* viene altresì considerato come una condizione decisiva per il successo dell'organizzazione.

### *Commitment*

Il livello di attaccamento dei membri all'organizzazione e di fiducia reciproca ci indicano il grado di coinvolgimento esistente degli attori con essa (*commitment*).

*Il commitment è la qualità del comportamento determinante per il pieno affermarsi della professionalità collettiva di un'organizzazione.*

La capacità di governo organizzativo si misura dunque attraverso questo saper generare un impegno collettivo.

Creare, dunque, un'energia organizzativa in grado di reggere positivamente le sfide delle procedure, del regime dei controlli, delle misurazioni dei risultati e dei processi di valutazione e quindi decisionali consequenziali ( variabili previste e intervenienti).

### *Empowerment*

Correlata alla diagnosi organizzativa sulla densità del *commitment* è quella relativa al grado di *empowerment*.

*Il grado di empowerment in una organizzazione misura quanto le persone si sentono valorizzate.*

Le pratiche di gestione delle Risorse Umane sono avvertite, in genere, come attività riconducibili allo stesso comune denominatore *empowerment*.

Non si deve considerare un rapporto corrispondente fra le politiche di gestione delle risorse umane e la percezione che ne ha il personale.

La relazione fra certe attività gestionali ed il modo in cui esse vengono percepite non è sempre ovvia, anche perché l'azione gestionale può essere soggetta a *vincoli*, ad *incertezze* determinate da questi vincoli e può dar luogo a *percezioni ambigue e distorte*.

Il governo efficace di un'organizzazione implica che non debbano essere ignorati questi aspetti "soggettivi", data la relazione esistente fra la percezione di *empowerment* e l'impegno che le persone mettono nella loro attività.

Da varie indagini empiriche svolte in organizzazioni sia in ambito pubblico che nel privato sociale, si è rilevato che ciò che pesa di più riguardo al grado d'impegno, è *l'intero sistema dell'organizzazione percepito come espressione di politiche di gestione coerenti*.

*L'empowerment diventa una leva gestionale se si configura come "ambiente motivante", percepito come capacità da parte dell'organizzazione di usare gli strumenti di gestione delle risorse umane.*

Guardando con più attenzione alle strategie di gestione delle risorse umane, occorre rivedere alcune "certezze" correnti.

Si rivela spesso un luogo comune, ad esempio, che le pratiche gestionali incentrate sui *meccanismi*



*d'incentivazione, valutazione e motivazione siano sempre efficaci.*

L'esperienza e numerosi studi dimostrano che le politiche tese a motivare non sempre hanno successo.

E' noto ad esempio il fatto che non esiste una necessaria corrispondenza fra situazione oggettiva e risposta soggettiva (es. nei casi di deprivazione sociale).

Per governare il capitale umano occorre, innanzi tutto, capire se le percezioni delle pratiche di gestione corrispondono alle politiche che si perseguono.

*Capire se c'è coerenza fra le linee d'azione svolte, gli obiettivi perseguiti e le percezioni diffuse, di cui il codice empowerment offre una misura significativa.*

Così per diagnosticare la presenza di *empowerment* dentro un'organizzazione non basta verificare che siano state attivate le "tradizionali" politiche di gestione delle risorse umane, ma occorre valutare quanto sia diffusa e consolidata la percezione di essere *empowered*.

Governare un'organizzazione, dunque, non significa solo attivare pratiche di gestione, ma anche prendere atto degli *effetti* di questo fare.

*Per questo la diagnosi corretta dei codici culturali operanti in un'organizzazione è uno strumento di governo, perché si basa sulla consapevolezza che gli atti di governo vengono interpretati e viene loro attribuito significato e peso diverso secondo queste interpretazioni.*

Per tali ragioni le politiche di gestione non possono essere trattate come semplici leve meccaniche o stimolatori automatici di comportamenti.

I comportamenti delle persone, in particolare quando riguardano gruppi sociali complessi, come i membri di

un'organizzazione, sono soggetti ad *influenze culturali* che non si lasciano ridurre a stimoli motivazionali.

Per queste ragioni le strategie di *empowerment* devono essere inserite in un sistema di governo che tenga conto di altre condizioni culturali come *l'identità, la lealtà, la fiducia* dei membri dell'organizzazione.

### Identità

L'identità come proprietà culturale di un'organizzazione si manifesta come *senso di appartenenza*, da cui si trae motivo d'orgoglio.

Si parla spesso di più attributi di una persona o di "parlamento" (Mead) in relazione ai gruppi sociali di riferimento di essa ed ai ruoli sociali ricoperti.

Si tende a considerare *l'identità organizzativa* in modo analogo all'identità individuale.

In particolare si parla d'identità in presenza di *tre requisiti*:

- 1) *L'aspetto essenziale dell'organizzazione;*
- 2) *Il suo carattere distintivo;*
- 3) *La continuità temporale di queste caratteristiche;*

*La classificazione delle organizzazioni secondo le categoria di appartenenza* (es. pubbliche, private, no-profit) aiuta a comprenderle meglio e definire i loro scopi.

La classificazione non costituisce però un criterio equivalente all'identità culturale.

Per valutare l'identità come proprietà organizzativa occorre invece *misurare l'intensità* con la quale le persone avvertono di appartenere all'organizzazione e la sentono come presenza rilevante.

Guardare il modo in cui l'organizzazione viene **percepita** dai suoi membri : se come un'insieme coeso, di cui si è parte, o come un'entità estranea.

*Le identità sono prodotti sociali di natura simbolica ed istituzionale.*

Codici che associano elementi del proprio sistema, che incorpora valori in un apparato tecnico amministrativo (istituzione), con elementi di altri sistemi (contesto).

Per capire il **potenziale** di un'organizzazione bisogna analizzare quanto essa sia in grado di sviluppare questi processi di formazione di un'identità fra i suoi membri.

Naturalmente occorre sempre non perdere di vista le varie fonti di conferimento identitarie tipiche delle società complesse.

L'analista organizzativo in questo caso nell'ambito del codice potrà selezionare alcuni *item* (es, il gioco dei cinque animali) per avere degli indicatori dell'identità percepita.

### Fiducia e Lealtà

Si è sempre più affermata l'idea che la fiducia sia un'importante risorsa intangibile, una componente rilevante di quello che alcuni hanno definito *capitale sociale*.

Una relazione di fiducia coinvolge sempre due parti: chi da fiducia, il **“fiduciante”**, e chi la riceve, **“il fiduciato”**.

Una caratteristica di questo rapporto è che il dare fiducia consente al **“fiduciato”** di agire in modo che non gli sarebbe stato possibile altrimenti: avere la fiducia di qualcuno implica avere a disposizione *risorse* che possono essere usate a proprio beneficio, a beneficio del **“fiduciante”** o di entrambi.

Il rapporti di fiducia si sviluppano nel tempo, sono rapporti soggetti al rischio ed alla scommessa ( es. il dilemma del prigioniero).

Le relazioni di fiducia tra le persone aiutano a capire il **funzionamento** delle organizzazioni, date le interdipendenze tra i ruoli.

Le relazioni interpersonali *orizzontali* hanno un peso rilevante nelle strategie d'azione : saremo disposti a collaborare con i partner di cui ci fidiamo, a dar loro credito fornendo informazioni, aiuti, attenzione, perché ci aspettiamo di essere ricambiati allo stesso modo.

Più importante per quel che riguarda il governo delle organizzazioni è l'analisi dei rapporti di fiducia che si instaurano nelle relazioni *verticali*, nel rapporto cioè con la leadership organizzativa e/o con il management.

Conferire fiducia, come già detto, mobilita risorse.

In assenza di questa condizione ciò che si riduce è soprattutto la disponibilità di risorse organizzative, capaci di produrre più efficienza e più efficacia.

*Il modello analitico* da adottare in sequenza può essere il seguente: *fiducia, identità, empowerment, commitment*, ma che pone *il controllo* come meccanismo complementare di governo dell'organizzazione.

L'analisi delle situazioni organizzative reali dimostra, infatti, che mobilitare risorse a partire dal conferimento di fiducia prende forma e si concretizza se è mediato dal senso di identità e di appartenenza.

La stessa fiducia può essere considerata da *due punti di vista*.

Chi governa l'organizzazione mostra fiducia verso i collaboratori e questo è il modo per attivare una relazione il cui esito è la mobilitazione di risorse.

D'altra parte ci si aspetta che la risposta dei collaboratori sia improntata alla fiducia verso chi governa, con la conseguente messa a disposizione di risorse come il *commitment*.

*Il modo in cui si manifesta la fiducia da parte di chi governa è la lealtà.*

Per lealtà dobbiamo intendere, infatti, il comportamento di chi dirige, così come viene percepito dai collaboratori.

*I due termini , lealtà e fiducia, connotano i rapporti fra la leadership organizzativa ed i collaboratori.*

**La lealtà è manifestata dai dirigenti verso i collaboratori, mentre la fiducia è conferita da questi ultimi a chi li dirige.**

Per *misurare la lealtà* si rilevano le percezioni dei collaboratori chiedendo loro, in primo luogo, di considerare il grado di fiducia che i dirigenti manifestano verso i loro collaboratori.

In secondo luogo si chiede con quale frequenza l'organizzazione si rapporta in modo leale con i suoi membri.

*L'indice di fiducia* misura il grado di fiducia di cui gode il *management* presso i collaboratori.

Così anche per la fiducia si possono distinguere le organizzazioni in *tre categorie*: quelle cui viene conferita fiducia e quelle cui non viene conferita affatto o solo in parte.

Questo modo di percepire la propria organizzazione si trasforma in una proprietà operante, *un codice che guida ed orienta le decisioni e le azioni.*

La fiducia è un potente liberatore di risorse organizzative. *La prima condizione* per sviluppare queste potenzialità è non ignorare la sua importanza e raccogliere “i segnali” che vengono dal basso.

*Ma si sa che l’attenzione è una risorsa scarsa.*

Problemi gestionali di ogni tipo incalzano continuamente e richiedono attenzione, distraendo da situazioni e da relazioni interne, pensate di solito come routine che operano in automatico.

Non sempre le risorse intangibili di questa natura emergono spontaneamente: *la fiducia per essere prodotta richiede costi, tempo ed attenzione.*

*Per questo è di aiuto disporre di strumenti analitici che consentono di misurare il grado di fiducia “attivato”, ma anche tutte le dimensioni ad essa collegate.*

Occorre agire sui *processi formativi della fiducia* senza generare effetti opposti, che nascono dall’impressione di subire manipolazioni.

Nella letteratura organizzativa troviamo sviluppato questo tema sotto l’etichetta degli *stili della leadership* e della *comunicazione organizzativa interna.*

### *La sfida della Leadership*

*Il leader trasformatore* (Tichy e Devanna) si confronta con alcune questioni che riguardano il suo compito e precisamente: *la trasformazione da guidare, il nuovo da anticipare, le reazioni da preparare.*

Le azioni per il cambiamento della leadership sono così descritte:

**Guidare:** avere la visione, avere il coraggio, dare l'avvio, consolidare le piccole trasformazioni di volta in volta.

**Motivare:** prospettare il futuro, condividere, comunicare, coinvolgere.

**Costruire:** riconoscere i bisogni, pianificare le azioni, essere artefici, architetti dell'organizzazione.

I tre atti fondamentali della leadership trasformazionale sono introdotti da un *prologo* che individua le specificità del nuovo contesto nelle dinamiche del cambiamento:

- *Riconoscimento del bisogno di rigenerazione:* sentire il bisogno del cambiamento, avviare le sperimentazioni ma anche evitare le soluzioni forzate ( avviare il distacco dal passato).
- *La creazione di una nuova visione:* l'immaginazione di nuovi scenari ed il coinvolgimento sono elementi-chiave nella transizione dal vecchio al nuovo.
- *Istituzionalizzazione del cambiamento:* agire sull'architettura sociale per integrare le novità nel tessuto sociale, dar vita a nuovi inizi, velocizzare e pianificare le trasformazioni avvenute.

**La sfida** (parola chiave) della leadership per il cambiamento (Kouzes e Posner) si articola attraverso cinque dimensioni d'analisi del suo profilo:

*\*sfidare i processi:* ricerca continua d'innovazione, favorire la con-di-visione, superare i processi e le procedure consolidate;

*\*ispirare una visione condivisa:* immaginare uno scenario futuro che solleciti le tensioni di tutti verso un cammino comune (meta);

*\*favorire la possibilità di azione dei collaboratori:* promuovere relazioni fiduciarie caratterizzate dalla partecipazione e dalla condivisione del potere e delle conoscenze;

*\*indicare la strada:* orientare i comportamenti propri ed altrui verso valori condivisi; promuovere comportamenti organizzativi coerenti con la cultura capaci di rappresentare punti di riferimento collettivi;

*\*incoraggiare gli uomini:* costruire l'impegno verso il cambiamento facendo leva sulla passione per il lavoro ed il coraggio a sostenere le sfide e la ricerca della innovazione continua.

Il successivo stadio di sviluppo dell'analisi organizzativa sui profili della leadership connessi alle dinamiche del cambiamento ci portano al concetto di leadership *diffusa*



ovvero al lavoro di leadership finalizzato a costruire “*organizzazioni che apprendono*”(Senge).

Relativamente a questo profilo si può analizzare una triplice dimensione di ruolo:

*\*il leader è un progettista*, agisce sull’architettura sociale, definisce le linee guida della visione e dei valori;

*\*il leader cura gli uomini dell’organizzazione* ma è al contempo al servizio degli obiettivi organizzativi;

*\*il leader favorisce l’accrescimento continuo del sapere e del sapere apprendere.*

Il *motore* della leadership rispetto all’organizzazione si riassume in una *triplice dimensione*: *orientamento*, *direzione*, *azione*.

Rispetto a questa triplice dimensione ne esiste una trasversale: il **teachable point of view** (Tichy) : la capacità di una leadership organizzativa di stabilire *trait d’union fra idee e valori e fra l’energia e l’edge*, intesa come “qualità di dimostrare il coraggio delle proprie convinzioni”( G.P.Quaglino).

I leader vincenti sono tali perché hanno “**un punto di vista insegnabile**”, in grado di generare negli altri energia positiva, a partire dalla narrazione della loro esperienza (living stories).

Raccontano la loro storia, narrano la biografia, il loro passato, ricordano le loro esperienze di apprendimento, i loro valori.

L'insegnamento *della* leadership e *sulla* leadership è racconto dell'esperienza e dunque chiave di svolta perché l'organizzazione possa arricchire la sua identità di *learning organisation* con il profilo complementare di *teaching organisation*.

Prof. Claudio Saita