

Dal
“Change management”
al
“Governo dello sviluppo autonomo”

di

Francesco Zanotti

f.zanotti@cse-crescendo.com francesco.zanotti@gmail.com

Il trailer del libro

Via Aurispa, 7 - 20122 Milano – Italy

Tel.+39 02 45479800 – FAX +39 02 45481024

www.cse-crescendo.it

<http://balbettantipoietici.blogspot.com/>

<http://imprenditorialitaumentata.blogspot.com>

<http://ettardi.blogspot.com>

La società industriale ha fatto emergere le organizzazioni (non solo le imprese) come indispensabile attore intermedio tra le persone e le macro comunità umane.

Più dettagliatamente, le organizzazioni sono, contemporaneamente, luogo di autorealizzazione delle persone, strumento (funzionale) per il soddisfacimento di specifiche esigenze, protagoniste attive dello sviluppo della società.

Forse si può essere meno burocratici: le organizzazioni sono gli strumenti che, in una società complessa, si fanno carico delle sofferenze e delle gioie (per eliminare le prime e promuovere le seconde), delle speranze e dei progetti (per realizzare entrambi) delle persone.

Credo che tutti convengano nel dire che le **organizzazioni**, per riuscire a svolgere costruttivamente questo ruolo di intermediazione funzionale e “poietica”, **hanno bisogno di essere “governate”**.

Forse è possibile aggiungere qualcosa di più. La crisi che stiamo vivendo è una crisi di significato. Le organizzazioni attuali non riescono più a svolgere né il loro ruolo funzionale, né il loro ruolo poietico. Occorre, quindi, fare “emergere” nuove organizzazioni che “sommandosi”, “intrecciandosi” creino una nuova società.

Allora la **sfida del governo delle organizzazioni** non è solo teoricamente importante, ma è **anche storicamente cruciale**.

Premesso tutto questo, però, una domanda sorge immediata: al di là del contenuto semantico intuitivo, **cosa significa operativamente “governare”**?

Oggi la sfida del Governo delle organizzazioni è descritta attraverso la metafora del cambiamento: **Change Management**.

In parole semplici si tratta di questo.

Poiché la società è caratterizzata da un processo di veloce ed intensa evoluzione, è necessario che chi governa le organizzazioni **riesca a farle cambiare (adattarle**, per la precisione) in modo da continuare a svolgere il loro ruolo all’interno della nuova società che si va formando.

Il **processo di Change Management** (il particolare processo di governo proposto dal Change Management) è direttivo, lineare e semplicemente schematizzabile: si analizza la realtà esterna, si individuano i cambiamenti organizzativi necessari per adattarvi e si implementano questi cambiamenti.

Il **gioco delle parti** è altrettanto semplice. Il Top Management individua i cambiamenti (magari non sempre dopo una sufficiente analisi dell'ambiente esterno) e, poi, gli specialisti di "Change Management" lo implementano.

Purtroppo la modalità di governo proposta dal Change management non può risolvere il problema del Governo delle Organizzazioni.

Le ragioni principali sono le seguenti, descritte brevemente, e con il ritmo del trailer.

Devo iniziare con una **precisazione terminologica**. Il termine "organizzazione" può essere inteso in due sensi. Sociologicamente può essere considerato una "generalizzazione" del termine impresa: l'indicazione di un attore collettivo (non necessariamente prevalentemente economico, come l'impresa) che ha una sua identità, vista dall'ambiente esterno. E' il senso in cui ho usato, fino ad ora, il termine "organizzazione".

Oppure può indicare l'identità interna di questo Attore.

Chi affronta il tema del Governo dell'organizzazione, specificatamente nell'ottica del Change Management, si riferisce al secondo significato.

Anche io, nel presente libro, adotterò questo significato, utilizzando il termine "impresa" per indicare complessivamente l'attore che è dotato di una certa organizzazione.

Tornando al discorso principale, per individuare il primo grosso problema che si incontra usando l'ottica del Change Management occorre fare alcune riflessioni proprio a livello complessivo di impresa. Grazie ad esse si scopre che **non c'è proprio nulla a cui adattarsi**. Questo significa che non ha senso il punto di partenza del Change Management che è, appunto, l'adattamento dell'impresa all'ambiente.

Spendiamo due parole per approfondire questo concetto. La società non ha proprie dinamiche di sviluppo alle quali le imprese (e tutti gli altri attori collettivi. Nel seguito del libro questa specificazione non sarà esplicitata, ma rimarrà sottintesa) si devono adattare cambiando le loro organizzazioni. Sono le imprese che creano il processo di evoluzione della società. Si può dire che la società nasce, si evolve da un processo di "emergenza"¹ scatenato dal relazionarsi delle imprese. Il problema del Governo, allora, è

¹ In italiano l'inglese "emergence" è diverso da "emergency". Quest'ultimo infatti significa emergenza nel senso di allarme, fenomeno con caratteristiche di urgenza, il primo invece indica la caratteristica di un fenomeno che non era possibile individuare prima, dunque non può essere tradotto con "emersione". A titolo di esempio vi è l'emersione di un sommergibile dall'acqua, ma

il problema di come gestire questo intrecciarsi evolutivo delle imprese. Anticipando quanto diremo più avanti, questo intrecciarsi evolutivo oggi non viene gestito. Poiché viene lasciato a se stesso il risultato finale è quella chiusura autoreferenziale delle imprese e degli altri attori collettivi che sta facendo loro perdere di senso generando la crisi attuale.

Se tutto questo è vero, allora, è “a monte” che occorre intervenire: è necessario capire, per riuscire a governare, la modalità con la quale le imprese fanno evolvere la società. Le modalità attraverso le quali dalle azioni e dalle relazioni di un sistema di imprese emerge una nuova società.

Usando un linguaggio “tradizionale”: **la sfida sta nella strategia** (l’identità profonda dell’impresa e il suo sistema di relazioni con l’esterno) e **non nell’organizzazione**.

Con queste considerazioni non ho inteso dire che l’affrontare il tema dell’organizzazione (interna) non ha senso.

Ho inteso solo fare osservare che, se si inquadra la sfida del Governo nell’ottica complessiva dell’impresa, da un punto di vista strategico viene a mancare il presupposto fondamentale su cui si basa quell’approccio al Governo delle organizzazioni interne delle imprese (e degli attori sociali collettivi) che si chiama Change Management: l’individuare come sfida fondamentale per il governo l’adattamento all’ambiente esterno.

Ma rimaniamo pure all’interno dell’impresa, immaginando che, da qualche parte (per il momento lasciamo al top management questa incombenza) arrivino input che possano indirizzare il governo dell’organizzazione interna dell’impresa.

E’ inevitabile riconoscere che questi input saranno inevitabilmente generici. Quindi rischiano di essere retorici.

Le ragioni sono le seguenti

La **prima ragione** è che **il cambiare o meno non è una scelta del management**. Anche se il management non promuove il “Change”, l’organizzazione non se ne sta buona buona uguale a se stessa. Una organizzazione cambia ogni giorno ed ogni istante autonomamente. Parafrasando uno dei postulati della “pragmatica della comunicazione”: non si può non cambiare.

esso era tale anche sotto, uno stormo di uccelli invece è “emergence” nel senso che non è riconoscibile dal comportamento dei singoli prima del fenomeno.

Detto più precisamente, ogni organizzazione cambia ogni giorno in un modo molto particolare: costruisce un suo proprio processo di evoluzione che dall'esterno (e il management direttivo è, per definizione, fuori dall'organizzazione operativa) non è conoscibile. Le ombre che si intravedono dall'esterno sono incomprensibili.

La seconda ragione è che **non è possibile etero descrivere ex ante un cambiamento organizzativo.**

Non è possibile descriverlo perché non è possibile descrivere l'organizzazione (interna) dell'impresa. E se non è possibile descrivere qualcosa non è neanche possibile descrivere come cambia.

Infatti, l'organizzazione interna di una impresa (ma anche di un qualunque altro attore collettivo) è costituita da una parte formale (struttura fisica, sistemi di procedure etc.) e da una parte informale (identità profonde delle persone, i loro sistemi cognitivi, i comportamenti non proceduralizzati, i sistemi di relazione etc.).

Ora, accade che la **parte formale** sia analizzabile oggettivamente e descrivibile completamente e coerentemente. Quindi è anche possibile indicare esattamente come cambiarla. **Mentre la parte informale, no!**

Non è analizzabile oggettivamente, quindi, non è descrivibile completamente e coerentemente. Quindi, ancora, non si riesce ad indicare come cambiarla.

Ma perché non è analizzabile l'organizzazione informale?

Innanzitutto perché non esiste un modello di organizzazione informale che dica "come è fatta". Se non so quali sono i pezzi da analizzare, come faccio a farlo?

Ma esiste una ragione ancora più cogente: **l'organizzazione informale è "ontologicamente" quantistica.**

Voglio dire che ogni tentativo di analizzare una organizzazione informale, la "disturba": il risultato dell'analisi dipende dalla modalità dell'analisi stessa.

Analizzare è come proiettare l'identità dell'analista (consulente o manager che sia) **nell'organizzazione.** Analizzare è come guardarsi allo specchio.

Ci guardiamo allo specchio e pensiamo di guardare l'organizzazione. Ma quella che vediamo è solo la nostra immagine.

Se **non è possibile descrivere il cambiamento da realizzare, è inutile cercare le modalità più efficaci ed efficienti per implementarlo.**

E' forse questa la ragione più difficile da accettare da parte di tutti i "professionisti" del cambiamento che si vogliono occupare essenzialmente di implementazione. Intuiscono

immediatamente il “pericolo”: se non si può dire loro cosa implementare, che ci stanno a fare? A cosa serve la loro competenza di implementatori?

Mi sento di tranquillizzarli: dimostrerò che, se il mestiere dell’ “implementatore di cambiamento” perde di senso, emergono altri “mestieri”, più qualificanti per le persone e più fecondi per le imprese.

In realtà, se non è possibile predefinire il cambiamento, anche il ruolo del top management deve cambiare. Gli implementatori non sanno cosa implementare perché il top management non riesce a descrivere cosa vuole cambiare. Ma anche in questo caso non si tratta di una “minaccia”. Si tratta di accettare l’inevitabile necessità che anche il ruolo del top management debba cambiare.

Esiste un’ultima considerazione che è una ulteriore dimostrazione della “precarietà” dell’approccio al Governo del Change Management: **si dimentica il tema del funzionamento**. E così, si specializza, ma anche si isola il mondo del cambiamento. Quasi a dire al top management: “Vuoi cambiare la tua organizzazione? Dimmi come e io lo faccio”. Cercherò di essere il meno invadente possibile per non disturbare il tuo lavoro di tutti i giorni”. Messaggio devastante perché propone il cambiamento come attività estranea alla gestione “normale” che, per di più, deve essere fatta da specialisti. Come la manutenzione deve essere fatta da specialisti diversi da chi guida i processi produttivi. Ma, allora, il top management rinverrà il cambiamento fino a quando gli sarà possibile. In genere si finisce per cambiare sotto la pressione di una crisi. E così i processi (presunti, per tutto quello che abbiamo detto prima) di cambiamento sono “violenti” devastanti. Finiscono per essere solo il buttar fuori persone.

Provo a descrivere, in sintesi e in altri termini, cosa accade quando si innesca il gioco del Change Management:

Accade che si cerca di imporre alle organizzazioni cambiamenti descritti solo in termini molti parziali. Ci si comporta, però, come se, invece, si proponesse un disegno preciso ed operativamente realizzabile che non necessita di concretizzazioni e non può dare adito ad interpretazioni differenti.

Uno stimolo general generico costituisce, però, solo una “perturbazione” del processo di sviluppo autonomo della organizzazione i cui effetti sono del tutto imprevedibili. Spesso genera solo uragani distruttivi in mille luoghi dell’organizzazione.

Il fatto che il quotidiano dei manager sembri sempre più asfissiante è pressoché interamente dovuto a processi di sviluppo autonomo che sono così intensi, veloci e

sconosciuti che li aggrediscono a loro insaputa. Quasi come se fossero dispetti di un qualche dio minore o di quel grande dio maggiore che è la crisi. E non fossero, invece, generati dal non governare lo sviluppo autonomo della organizzazione informale

Ed allora? Se il governo dello sviluppo (autonomo) di una organizzazione non può esser del tipo “Change Management”, cioè non può essere un processo direzionale “classico” (analisi, progettazione, implementazione e controllo) **cosa altro è?**

Allora il punto di partenza è Giovanni.

E' il protagonista della nostra storia. E' un Operatore (un blue collar) di uno stabilimento metalmeccanico. Ma potrebbe anche essere un impiegato (un white collar) dello stesso stabilimento, oppure un impiegato di una banca, un operaio o un impiegato in una “utility”. Insomma, uno dei protagonisti della concreta vita operativa di una organizzazione che costruisce manufatti o eroga servizi.

Giovanni, tutti i Giovanni, sono l'inevitabile punto di partenza perché il vero motore del processo di evoluzione autonomo dell'organizzazione è costituito dalle loro esistenzialità profonde. Quindi, il Governo dell'organizzazione può essere solo il governo di questi processi di sviluppo autonomo attivati da esistenzialità profonde.

E come deve essere?

Per rispondere a questa domanda, occorre capire **come si sviluppa autonomamente un'organizzazione**. Non possiamo davvero lasciare che tutto ci cambi intorno senza capire come accade illudendoci perversamente che la colpa sia sempre di Giove Pluvio o di qualche governo ladro che con la pioggia ha molto poco a che fare.

Per capire come si sviluppa autonomamente una organizzazione, **mi sono messo a passeggiare per la conoscenza**.

Ho “camminato” (con l'aiuto di Maria Chiara di Luzio) i paesaggi delle teorie organizzative. Ho esaminato i paesaggi delle scienze naturali ed umane.

L'ispirazione maggiore mi è arrivata dal mondo delle scienze naturali. In particolare dalla fisica quantistica che mi ha permesso di “vedere” l'esistenzialità profonda di tutti i Giovanni, di descrivere come queste esistenzialità si relazionino e creino organizzazioni, strategie e società.

Ho cercato di far sì che la mia passeggiata non fosse quella del dilettante. Con questo “passo” mi sono convinto che la fisica quantistica, ad esempio, non è il principio di indeterminazione, non è probabilità, non è esoterismo. E' un modello concettuale che permette di comprendere i processi di emergenza.

Scoperta la “natura” dei processi di sviluppo autonomo di una organizzazione ho sviluppato una **metodologia per governarli che ho definito Sorgente Aperta**.

Il risultato del mio passeggiare, del mio scoprire, del mio sviluppare è descritto in questo libro. Rappresenta certamente un breakthrough nella teoria e nella pratica del management. Il mio ruolo è quello di raccontarlo. Poi tocca ad ogni singolo manager decidere cosa farne.

Beh ... per un trailer del libro, quanto ho già detto basta ed avanza. Cominciamo la proiezione del film. La prima scena è tutta per Giovanni.