

L'amletico dubbio della gestione delle organizzazioni:

Misurare o mobilitare
le persone?
Una visione quantistica
dell'organizzazione

Come possibile soluzione

di

Francesco Zanotti

f.zanotti@cse-crescendo.com

Un misurare che confonde, mette a disagio.

Qualsiasi intervento, sull'organizzazione o meno, parte sempre da qui. Misurare è un "guardare" per attribuire un valore che sia da tutti condiviso. Quando misuriamo i parametri che descrivono un manufatto che abbiamo prodotto, se l'operazione di misura è corretta ed evitiamo interferenze, ricaviamo la vera immagine di quel pezzo, la stessa che ricaverà il nostro cliente misurandolo con la stessa nostra correttezza.

Questa filosofia dello sguardo, della misura "neutra" ci sembra l'unica possibile. Infatti: come si fa a decidere cosa fare se non si sa quale sia la vera realtà con la quale si ha a che fare?

Ci sembra così tanto l'unica possibile che la applichiamo non solo alla dura realtà materiale, ma anche alla realtà umana, organizzativa e sociale. Forse, invece di "misurare", parliamo di analizzare, ma è concettualmente la stessa cosa: andiamo alla ricerca di immagini oggettive ed espresse in numeri della realtà umana organizzativa e sociale. Ed allora analizziamo, cioè guardiamo per attribuire un valore, misuriamo le competenze delle persone, le esigenze dei consumatori, i valori, i sistemi di interesse, la conoscenza, la cultura e il clima.

Per essere sicuri del risultato, perché la realtà umana organizzativa e sociale sia guardata, analizzata nel modo più efficace possibile, la facciamo misurare da "esperti". Andando ovviamente alla ricerca di un esperto per ogni tipologia di "umano": l'esperto di competenze, di mercato, di valori, di cultura e di clima.

Purtroppo i risultati che otteniamo da queste attività di misurazione sono sempre meno soddisfacenti.

Vediamone le ragioni.

Quando ascoltiamo (o leggiamo) i risultati delle analisi "competenti" fatte sulle persone, sull'organizzazione, sul mercato o sulla società scopriamo che non ci soddisfano mai completamente. Anzi scopriamo che interpretiamo i dati, cioè i risultati delle analisi, in modo diverso gli uni dagli altri. Ed in modo diverso dai ricercatori. Quando, poi, ascoltiamo le conseguenze, cioè le cose che occorrerebbe fare a causa dei risultati dell'analisi, il disagio aumenta. E le cose che ci suggeriscono di fare, non le facciamo mai.

Il disagio si ripete qualunque sia il "tipo" di realtà umana che guardiamo.

Il misurare che scava la pietra

Allora dobbiamo riflettere meglio su cosa significa guardare, "misurare". Introduciamo qui una scoperta "sconvolgente": la fisica (ma anche le scienze umane che non vogliono scimmiettare la fisica dell' '800) ci insegna che esiste anche un misurare che scava inevitabilmente la pietra (come la goccia del detto latino *gutta cavat lapidem!*). Uno sguardo che, invece di portarci una immagine della realtà, contribuisce a creare questa realtà.

"La forma dell'acqua" titolava Camilleri un suo romanzo. Provate a chiedervi "Che forma ha l'acqua?". Scoprirete che la forma non è una proprietà dell'acqua. Nasce dalla relazione tra l'acqua e il recipiente che la contiene. Detto diversamente: è il misurare l'acqua che gli dà forma.

Allora il primo passo da fare è dare uno sguardo al concetto di misurare.

Il concetto "classico" di misura

Esso deriva dal modo di presentare la fisica classica, di stampo newtoniano, che viene astrattamente descritta come un mondo totalmente predicibile e determinista. I dati, immessi nelle formule (e nei computer) permettono poi di fare previsioni accurate quanto si vuole sul passato, il presente ed il futuro dell'universo! Si tratta naturalmente di una presentazione molto astratta, basata sull'identificazione tout court tra la matematica di una teoria fisica e la sua prassi sperimentale.

Un concetto "classico" troppo astratto

Se si scende nel terreno della prassi sperimentale la fisica classica appare assai meno "pulita", ed afflitta da ogni tipo di problema di scala e di scelta strumentale. Innanzitutto non esiste la particella newtoniana di massa puntiforme; poi ogni misura non è mai un numero reale, ma un intervallo di numeri razionali, la misura più o meno l'errore dello strumento. In questo senso la successiva "scoperta" del caos e della complessità dei sistemi dinamici appare come una rettifica alle semplificazioni nel modo di pensare la dinamica newtoniana.

Il concetto "quantistico" di misura

Ma la natura *contestuale* di ogni misura ha dovuto aspettare il complesso dibattito sui fondamenti della Meccanica Quantistica(MQ) per mostrarsi in tutta la sua forza. In questo ambito, con il famoso "principio di indeterminazione di Heisenberg", si è per la prima volta preso atto che il risultato di una misura non riguarda un mondo esterno a noi, "lì fuori", stazionario o turbolento che sia, ma un *osservatore nel mondo* le cui scelte di descrizione del sistema in esame, il range scelto, l'obiettivo prefissato sono componenti essenziali di quello che potremmo chiamare il *formarsi del dato*.

Tali considerazioni sono facilmente estendibili al mondo dei processi biologici, cognitivi e socio-economici, in ordine di complessità. In queste aree è possibile osservare l'emergenza di forme imprevedibili, con modificazioni sostanziali del sistema, dei componenti di esso e persino della loro natura. E' chiaro dunque che l'operazione di misura, in contesti come questi, è profondamente legata ad una comprensione concettuale non soltanto di *come le cose cambiano* ma di come la *nostra azione stessa partecipa al cambiamento*.

Contestualità della Misura nei Sistemi Complessi

In particolare, le scelte sul tipo di informazione da raccogliere su un sistema, ed il modo in cui lo facciamo, escludono in genere altri aspetti del sistema stesso. La contestualità, lungi dunque dall'essere un aspetto eccentrico e peculiare della MQ, è una caratteristica generale del rapporto osservatore-osservato nei sistemi complessi: ogni guadagno informativo in una direzione porta ad una perdita di informazione in una direzione correlata e complementare.

La rete a nodi protagonisti

Per parlare dei sistemi umani è necessario un ulteriore salto nella modellizzazione, aggiungendo una proprietà: gli "oggetti" che si pensa di osservare sono, in realtà, anch'essi osservatori che guardano chi osserva. Allora, forse, è meglio cambiare terminologia. Non parlare di osservatori che si guardano l'un l'altro, ma di Nodi Protagonisti che non solo osservano, ma costruiscono insieme la realtà nella quale andranno a vivere.

Questa realtà è in continua evoluzione e può essere rappresentata da istantanee socialmente costruite, nei comportamenti e nelle rappresentazioni.

Il processo generale di questa evoluzione è costituito da:

1. una prima fase autopoietica che lascia il passo inesorabilmente ad
2. una seconda fase di chiusura autoreferenziale che porta il sistema complesso ad isolarsi cognitivamente, anche se non energeticamente, dall'ambiente.
3. Questo isolarsi genera quel legame con l'ambiente che viene definito accoppiamento strutturale che lo porta a perdere sempre più di significato nei confronti dell'ambiente stesso.

Il management dei sistemi umani: delle organizzazioni, dei mercati, della socialità.

La realtà umana organizzativa e sociale è come la forma dell'acqua, così sensibile che il nostro sguardo inevitabilmente la trasforma. Le gocce di acqua sono realmente protagoniste perché costruiscono il recipiente che le contiene.

Che implicazioni ha questa scoperta? Che deve cambiare radicalmente la modalità di gestione delle realtà umane, persone ed imprese comprese.

Proviamo a proporre qualche scenario che lascia intuire quale possa essere una nuova modalità di governo dei sistemi umani.

Le persone nell'organizzazione, contrariamente a quanto si pensa, hanno un elevato grado di autonomia che tende a crescere poiché a loro si richiedono prestazioni produttive (non solo di oggetti, ma anche di descrizioni degli oggetti) sempre più sofisticate. L'interpretare queste autonomie produce quella che ci sembra giusto definire organizzazione spontanea. La teoria quantistica dei campi potrebbe spiegare i meccanismi di formazione di questa organizzazione spontanea.

Questa organizzazione spontanea non sta ferma, ma evolve continuamente ...

Già da questa prima descrizione appare una prima insensatezza delle tecniche tradizionali (di governo). Secondo queste tecniche il momento del progetto è staccato dal momento della implementazione, L'alta dirigenza progetta un cambiamento e poi i manager lo implementano. Questo modo di procedere è insensato per le seguenti ragioni.

1. Quando l'alta dirigenza cerca di farsi una immagine dell'organizzazione (analisi del clima o delle esigenze di formazione) in realtà avvia un processo di cambiamento dell'organizzazione spontanea.
2. Il risultato non è una immagine oggettiva dello stato dell'organizzazione, ma è la risposta della organizzazione spontanea, autonoma allo stimolo costituito dalla indagine. Come un risuonare (accoppiamento strutturale) allo stimolo dell'Alta Dirigenza che vuole "misurare". Un risuonare che altera gli equilibri interni.
3. Misurando, cambio, ma non posso sapere come. Quando leggo un rapporto sul clima o sulle esigenze di formazione leggo una storia costruita apposta dall'organizzazione spontanea per rispondere allo stimolo della indagine, della misura.
4. In sintesi, la progettazione parte da una visione del tutto artificiale dell'organizzazione.

La progettazione, allora, parte da un terreno non solo paludoso, ma anche artificiale. Di più: non è una visione di come si vuole l'organizzazione futura, ma è

come un raccontare quello che si vede davanti allo specchio. L'alta dirigenza progetta l'organizzazione che rispecchia la propria immagine di sé. Per essere concreti, descrive l'organizzazione che ritiene più adatta a mantenere il proprio ruolo di alta dirigenza. Ovviamente, inoltre, non può essere un progetto completo perché non può arrivare a prevedere i comportamenti. E' un progetto che può riguardare solo la parte formale dell'organizzazione

Allora, quando l'alta dirigenza butta nell'organizzazione questo progetto di cambiamento, che cosa fa in realtà?

1. Attiva un processo di progettazione sociale
2. dove l'organizzazione spontanea "colma" il gap tra l'organizzazione formale e i comportamenti.
3. Il modo il cui il gap viene colmato dipende dallo stato dell'organizzazione spontanea al momento della comunicazione del cambiamento.

Tra l'altro, il fatto che l'analizzare l'organizzazione prende tempo è un altro delle ragioni per cui analizzare è insensato. Infatti, se l'organizzazione spontanea continuamente evolve, anche quando si riuscisse ad avere una immagine oggettiva della sua realtà ad un certo istante, si sarebbe costretti a progettare usando questa immagine come punto di partenza. Ma, poiché il processo di progettazione non è istantaneo, quando si propone il cambiamento che si è immaginato partendo dalla immagine rilevata, questo risulta per qualche verso insensato all'organizzazione spontanea che lo ascolta, perché essa nel frattempo è mutata.

Il cambiamento che accade dipende anche dalla qualità del processo di creazione sociale che, se viene lasciato a se stesso, come oggi avviene, è molto disordinato.

Conclusione: la modalità attuale di governo del cambiamento crea una nuova organizzazione che non accontenta nessuno. Sembra insensato all'alta dirigenza che scambia questa insensatezza sistemicamente generata dal metodo di governo come resistenza al cambiamento. Genera fatica e scontento nella base che viene coinvolta in una progettazione carica di tensioni che porta ad un risultato che scontenta l'alta dirigenza.

La soluzione? La costruzione di una nuova modalità di gestione del cambiamento, una nuova modalità di governo di management che abbiamo definito Sorgente Aperta. Essa si pone come obiettivo lo stimolare, il guidare, l'emergere di una nuova organizzazione spontanea che produca una nuova organizzazione formale capace di raggiungere gli obiettivi complessivi dell'impresa e soddisfare quella voglia di auto realizzazione delle persone, dei nodi protagonisti che sta emergendo sempre più prepotentemente.