

Lo “sviluppo” dell’organizzazione e non il suo “cambiamento”

Il paradigma dell’organizzazione “quantistica”

di

Francesco Zanotti

f.zanotti@cse-crescendo.com

Le dimensioni del problema

“Quando un problema sembra irresolubile, è perché lo si guarda dalla parte sbagliata. Quando si cambia prospettiva si scopre che è possibile governare le organizzazioni. E camminando lungo questa strada si costruiscono anche sicurezza, qualità, efficienza ...e passione per il lavoro.”

Quale è lo stato dell'arte sul tema?

E' caratterizzato da alcune “macro” convinzioni.

La prima è che il governo e lo sviluppo organizzativo dipendano dalla qualità della organizzazione formale di una impresa. Questa convinzione ha un corollario: esiste una organizzazione formale ottimale che è compito degli specialisti individuare e progettare.

E' l'assolutizzazione di questa convinzione (e del suo corollario) che normalmente prevale nell'odierno dibattito. Se essa è vera, allora, il reale responsabile è il top management che sceglie di quale organizzazione formale dotare la sua impresa. Partendo da questo punto di vista, il dibattito facilmente scivola in confronto ideologico pro e contro l'impresa e le azioni “visibili” che questa mette in campo (norme, procedure, investimenti, controlli, comunicazione top-down, progetti di cambiamento, ecc..). In questo modo si rischia di perdere di vista e sottovalutare il concetto concreto di governo e sviluppo delle persone, che viene asservito ad un dibattito spesso troppo ideologico.

Esiste, però, un secondo punto di vista, una convinzione che è parimenti importante ma che non riesce ad emergere perché ingiustamente considerato “ovvio”. Ed è su questo cambio di prospettiva che bisogna lavorare.

La convinzione ovvia, ma quasi sempre dimenticata è che il governo e lo sviluppo dell'organizzazione dipende oltre che dalla qualità della organizzazione formale anche dal “fattore umano” che rimane generalmente non specificato: si pensa che sia chiaro cosa si intende con questa espressione.

Sul “fattore umano” esiste fondamentalmente una convinzione in “negativo” confermata dall'esperienza delle imprese eccellenti che hanno realmente la passione per lo sviluppo organizzativo e che approfondono ogni sforzo possibile per migliorare la qualità della organizzazione formale. Esse non solo verificano tutti i giorni la decisività del “fattore umano”, ma si scontrano anche con resistenze (apparentemente assurde) che emergono da questo fattore nei confronti di un solidale impegno a costruire sviluppo.

Queste convinzioni indicano una precisa strada da percorrere per aumentare la “qualità” dello sviluppo. Essa porta certamente verso un miglioramento continuo della organizzazione formale, ma, soprattutto, spinge a riflettere sul ruolo del fattore umano e su come gestirlo.

Il primo passo preliminare: una nuova visione del mondo

Per costruire una nuova teoria ed una nuova prassi, è stato necessario abbandonare la vecchia visione riduzionistica del mondo ed assumere una visione costruttivista.

Perché con la vecchia visione del mondo non si può costruire sviluppo organizzativo

La prima ragione è che, contrariamente a quanto suggerisce l’approccio riduzionistico (guardiamo le parti di un sistema singolarmente, con la speranza che tutto il sistema sia solo la somma delle sue parti), non esiste una organizzazione formale migliore in assoluto. Esistono mille alternative per strutturare l’organizzazione formale (layout produttivo, tecnologie, processi, procedure produttive, di sicurezza e comportamenti) con equivalenti prestazioni teoriche in termini di sicurezza, di qualità ed efficienza. La scelta tra di esse, la scelta della direzione del miglioramento continuo, dipende dal contesto strategico (che non è compito di questo lavoro esplorare).

Dato per scontato che l’azienda mette in campo tutta l’attenzione e gli investimenti necessari per garantire una adeguata organizzazione formale, l’altra dimensione che, inevitabilmente, ne influenza il successo o l’insuccesso riguarda specificamente il fattore umano. I riferimenti obbligati per ragionare di persone, con l’obiettivo di costruire sviluppo, sono “i comportamenti”. Anche se può apparire inspiegabile razionalmente, molto spesso comportamenti “scorretti” generano l’insuccesso di qualsiasi programma di sviluppo (rischi per la sicurezza, decadimento della qualità dei prodotti, cattivo servizio ai clienti, ecc.).

La domanda, allora, è: come individuare, far emergere, condividere i comportamenti corretti e guidare le persone a metterli in pratica?

Vi sono molte metodologie per individuare e fare adottare dalle persone i comportamenti più adatti ad uno specifico scopo (dalla “Behaviour Based Safety” per costruire sicurezza al “Lean Manufacturing” per combattere gli sprechi, al “Six-Sigma” per la gestione della qualità passando per i vari approcci dell’ “Analisi e Gestione del clima aziendale”). Esse cercano di far individuare alle persone i comportamenti operativi più adatti e partono dall’ipotesi che le stesse persone metteranno in atto quei comportamenti perché massimizzano i loro obiettivi (sicurezza, qualità, ecc.). Ovviamente il raggiungimento totale di tali obiettivi è un risultato

asintotico che si ottiene continuando senza soluzione di continuità l'individuazione e l'attuazione dei comportamenti ottimali.

Ritengo che questi approcci forniscano certamente un loro contributo agli scopi che si prefiggono, sottolineano opportunamente l'importanza della partecipazione, sia per raccogliere la conoscenza diffusa nell'organizzazione, sia come strumento di informazione, formazione, motivazione, ma non possono essere considerati esaustivi.

Cosa manca loro?

La prima "osservazione" sta nell'approccio riduzionista che ne sta alla base.

Esso si manifesta nella convinzione che sia possibile precodificare tutti i comportamenti possibili e da qui ci sia la possibilità di scegliere i comportamenti migliori in assoluto tenendo conto del sistema tecnologico, ma non della complessità del sistema umano in maniera sufficiente.

Una parentesi terminologica: ho sostituito l'espressione generica "fattore umano" con l'espressione sistema umano che comunica un ruolo attivo dell'insieme delle persone. E permette di specificare le "dimensioni" di questo sistema. Esso ha, usando il linguaggio delle attuali scienze umane, una dimensione "psicologica" (la persona con la sue "competenze" razionali ed emozionali), una dimensione "sociologica" (i gruppi che si formano all'interno dell'organizzazione), una dimensione antropologica (i valori, le storie, i miti etc).

La seconda "osservazione" sta nel fatto che non è verificata l'ipotesi di base che le persone scelgono (quando li conoscono) i comportamenti più convenienti: ogni responsabile di reparto sa che le persone si comportano con superficialità, attuano inspiegabilmente comportamenti pericolosi, talvolta anche comportamenti "trasgressivi" fino all'autolesionismo (nel caso della sicurezza).

La terza "osservazione" è che sono importanti non solo i comportamenti singoli, ma anche i comportamenti relazionali. Quelli che costruiscono l'organizzazione informale. Nel caso, ad esempio, della sicurezza non rispettare le procedure operative e di sicurezza è rischioso. Ma è anche rischioso costruire relazioni conflittuali, non solidali.

La conclusione è che, seppure è utile che si inneschi un processo di ricerca della organizzazione (contingentemente) ottimale, è necessario iniziale a riflettere sull'umano e sulla complessità di un sistema "relazionale". E cercare di capire come è possibile conoscerlo meglio. Il verbo "conoscerlo" sembra quanto mai opportuno. Se occorre costruire una

sinergia tra il sistema tecnologico ed il sistema umano, è necessario conoscere il più precisamente possibile il sistema umano. Quando ci si prova (a conoscere il più profondamente possibile) si scopre che è impossibile: non ha senso il verbo “conoscere”.

Infatti.

Il sistema umano è ovviamente costituito dalle persone. Ma cosa sono le persone, gli esseri umani? Quale modello ne permette una descrizione significativa ed utilizzabile? Uno, nessuno, centomila modelli (*“Ma che altro avevo io dentro, se non questo tormento che mi scopriva nessuno e centomila?” L.Pirandello, come tanti altri, lo aveva già intuito quasi un secolo fa*). L'uomo è certamente una macchina cognitiva, ma è anche una realtà emozionale. Tutte e due hanno una parte palese ed una parte nascosta. Gli attuali modelli di lettura dell'uomo sono monodimensionali, cioè privilegiano (coerentemente con il comune sentire specialistico) una di queste dimensioni, considerandola, se non teoricamente, almeno operativamente esaustiva. Mille modelli che non si integrano, che, anche se vengono usati insieme, non permettono di sviscerare l'identità della singola persona umana, fino a permettere al management di guidarla ad adottare i comportamenti più corretti ... ammettendo che questo concetto esista.

Ma il sistema umano è costituito anche da “una, mille” altre cose: il sistema di relazioni prossime delle persone (le coppie, i gruppi), il sistema sociale complessivo dell'impresa, le modalità in cui sono descritti (la metafora antropologica della cultura, o psico-sociale del clima o altre). Uno dei più completi studi sulle organizzazioni è “Images” di Gareth Morgan che ha raccolto diverse metafore complessive attraverso le quali descrivere una organizzazione. Ed esplicitamente dice che esse non sono integrabili e vanno usate contingentemente..

Tentando una visione complessiva: è certamente importante l'“umano”, sia nella sua dimensione personale che organizzativa. Ma sia le persone che l'organizzazione sfuggono ad ogni tentativo di costruirne una descrizione esaustiva utilizzabile per individuare e far adottare comportamenti che costruiscono sviluppo.

Le persone e le organizzazioni come nuvole, a volte tempestose, dalle quali emergono in modo misterioso i comportamenti. Qualche volta comportamenti che somigliano a fulmini e saette. Che, al di là di ogni convenienza, sembrano vocati a distruggere.

Ma supponiamo per assurdo che si arrivi ad individuare un modello capace di rendere trasparente la complessità dell'umano. In realtà, ne servono almeno due. Uno che permetta

di analizzare la complessità delle persone e il secondo la complessità dell'organizzazione. Bene, anche se vi fossero, si scoprirebbe immediatamente che essi non sono utilizzabili. Per quattro ragioni fondamentali.

La prima è costituita dai costi e dai tempi necessari ad usare concretamente questo ipotetico modello. I primi saranno ingenti e i secondi lunghi, soprattutto in grandi imprese.

La seconda è costituita del "problema della misura". Quando ci cerca di misurare qualunque sistema umano, in realtà si costruisce con esso una relazione che inevitabilmente lo cambia. Il misuratore, cioè il ricercatore, l'analizzatore, l'osservatore entra a far parte del sistema. I risultati di questa "misura" sono relativi al sistema "analizzato + analizzatore". Quando l'osservatore se ne va, non esiste più il sistema che è stato osservato. Tutte le osservazioni, i risultati dell'analisi e delle misure effettuate, riguardano un sistema che non c'è più. Il sistema "misurato" accoglie queste descrizioni come tema di comunicazione. Come sostiene Luhmann, la comunicazione non genera azione, ma altra comunicazione.

La terza ragione ha che fare con il linguaggio e l'interpretazione. I risultati della analisi vengono "condensati" in un manufatto attraverso un linguaggio. Il messaggio che l'ascoltatore riceve accedendo a questo manufatto finale dipende fortemente dal processo interpretativo che lo stesso ascoltatore mette inevitabilmente in atto e che percorre vie misteriose che non possono essere in nessun modo rese trasparenti.

Tentando una sintesi: ogni analisi produce una immagine dell'analizzatore e della sua storia.

Mentre le prime tre ragioni sono bene o male note (ma non vengono mai tenute in considerazione perché si continua a cercare di analizzare sistemi umani) la quarta ragione è pressoché sconosciuta, ma importantissima. Ed è la seguente. Le persone e le organizzazioni sono sistemi dotati di capacità di evoluzione autonoma. Questo processo evolutivo è di tipo auto poetico e si conclude con la chiusura autoreferenziale.

Che cosa comporta il fatto che le persone e le organizzazioni siano dotate di capacità (irrinunciabile per giunta) di sviluppo autonomo? Significa che mentre qualcuno osserva, le cose osservate cambiano sotto gli occhi. Significa che il processo di osservazione interferisce con il processo di evoluzione.

E allora?...

La scelta fondamentale è quella di abbandonare l'approccio riduzionista ed adottare un approccio costruttivista. Complesso, sistemico, se si vuole.

Partendo da questo punto di vista il primo passo è quello di scegliere un primo generalissimo modello per leggere l'organizzazione. Esso consiste nella distinzione tra organizzazione formale (layout produttivo, tecnologie, processi, procedure produttive e di sicurezza) e organizzazione spontanea (il sistema umano). Questa distinzione ricalca quella tradizionale tra organizzazione formale ed organizzazione informale, ma precisa in cosa consiste questa informalità. Consiste in una autonomia che genera un processo di auto evoluzione continua.

Usando questo schema, il problema (della sicurezza, della qualità, dell'efficienza, ecc.) si esprime nel modo seguente: far sì che l'organizzazione spontanea sia finalizzata al miglior funzionamento della organizzazione formale.

Questo modello ci mette sotto il naso concretamente l'importanza delle persone. Esse non hanno solo un ruolo operativo (perché eseguono operazioni), ma hanno anche un ruolo progettual-strategico perché determinano in autonomia e socialmente l'organizzazione spontanea.

Il sistema umano è importante perché costruisce del tutto autonomamente un pezzo di organizzazione che è quanto mai opportuno definire "spontanea".

Ci mette, però, altrettanto sotto il naso che questo emergere ed evolvere spontaneo non può essere lasciato senza guida.

Ovviamente non basta la guida manageriale tradizionale fatta di leadership, motivazione e sistemi di controllo. Anzi questo tipo di direzione appare in questo quadro sterile e manipolatorio, inutile e dannoso.

Quale altro management, quale altra modalità di direzione e di guida servono?

Per rispondere a questa domanda occorre osservare che le persone come ogni insieme complesso ha come obiettivo finale quello della sua auto realizzazione (biologica, sociale etc.) all'interno del proprio ambiente di riferimento. Sul lavoro all'interno della organizzazione spontanea.

L'autorealizzazione avviene attraverso i comportamenti operativi e relazionali. L'obiettivo di ogni persona non è allora di massimizzare qualche artificiale parametro hard (fosse anche la sicurezza), ma di auto realizzarsi in un modo specifico. I comportamenti pericolosi o

trasgressivi sono guidati da questo riferimento. Se qualcuno li adotta è perché “pensa” che siano il modo migliore di auto realizzarsi.

Come fanno le persone a scegliere i loro comportamenti relazionali ed operativi?
Le persone utilizzano il patrimonio di pensieri di cui dispongono.

Ora, la probabilità che questi patrimoni di pensieri siano “spontaneamente” ad alta sovrapposizione tra loro sono molto basse.

Anche la flessibilità di questi patrimoni di pensieri non è alta: le persone hanno la tendenza a formarsi pensieri ideologici attraverso i quali considerano uniche le proprie osservazioni e le proprie deduzioni.

Ma, ancora una volta, non bisogna cadere nella tentazione di analizzare. Non si può analizzare il patrimonio di pensieri di una persona.

Quindi? Ecco la proposta che abbiamo già sperimentato.

Abbiamo progettato un processo (un nuovo processo di governo) attraverso il quale fare emergere una organizzazione spontanea che sia finalizzata all’ottimo funzionamento della organizzazione formale. Di più: una organizzazione spontanea nella quale nasca la passione per lo sviluppo, nella quale le persone si autorealizzino costruendo sicurezza. Questo processo è fondato interamente sul riconoscimento del ruolo costruttivo delle persone. E parte dal fatto che è necessario possano “smontare” le ideologie delle persone e portarle a costruire una realtà condivisa con le altre persone che sia soddisfacente.

La metodologia che abbiamo individuato ed utilizzato, nasce da un progetto di ricerca partito dalle metafore e dai modelli della complessità. Essi hanno avuto origine nel secolo scorso sia nelle scienze naturali (matematica, fisica, biologia) che nelle scienze umane (dalle neuroscienze alla sociologia). Partendo da questo “giacimento di conoscenze”, si è arrivati a costruire un modello che spiega come i gruppi umani si strutturino attraverso processi di creazione sociale e non possano essere strutturati da direttive esterne.

Questo modello ha suggerito una metodologia di gestione dei processi di auto costruzione “sociale” dei comportamenti che abbiamo giudicato l’unica via possibile per realizzare i processi di sviluppo organizzativo.