

INDICE

1. Metafora come “occhiale interpretativo”	Pag. 2
2. La storia della IM-COS Srl	Pag. 5
3. Organizzazione come macchina	Pag. 7
4. La metafora dell’organismo	Pag. 9
5. Organizzazione come prigionia psichica	Pag. 12
6. Partecipazione dei dipendenti	Pag. 14
7. Creatività come elemento chiave	Pag. 15
8. Organizzazione come flusso e come divenire	Pag. 16
9. Organizzazione come sistema culturale	Pag. 18
10. Organizzazione come cervello	Pag. 23
11. Organizzazione in quanto sistema politico	Pag. 26
12. Consigli per una dimensione futura e possibili linee d’azione	Pag. 29

1. METAFORA COME “OCCHIALE INTERPRETATIVO”

L’organizzazione è un sistema assolutamente complesso, composto da un mix di forze e dimensioni diverse, che devono essere adeguatamente gestite dai managers per portare l’organizzazione verso il successo.

Per “interpretare” la realtà organizzativa vengono utilizzate le metafore.

Esse aprono nuove strade alla conoscenza ampliando gli orizzonti; con la possibilità di accedere a nuovi significati dove la parola non è più dominata ma ci domina. Presentano una forte carica espressiva, ma hanno anche un limite. Infatti la metafora ci fa capire la realtà, ma contemporaneamente la distorce, offrendo quindi un contributo parziale. Da un lato ci fa capire concetti importanti, ma dall'altro lato è incompleta e a volte fuorviante.

Ad esempio: "l'organizzazione è una macchina". Tale metafora ci fa capire che l'organizzazione è strutturata allo scopo di raggiungere obiettivi predeterminati. Quindi i compiti sono definiti in modo chiaro e vengono eseguiti e rispettati così come vengono impartiti.

Tuttavia un'organizzazione è composta anche da persone, e non può essere progettata, strutturata e controllata come se le persone fossero "pezzi" inanimati, in quanto sono portatori di bisogni.

Quindi una singola metafora non è in grado di offrirci una rappresentazione completa. Per questo motivo l'organizzazione deve essere analizzata attraverso l'utilizzo di diverse metafore, in modo da considerare differenti aspetti di uno stesso sistema; evidenziando che caratteristiche diverse possono coesistere.

G.Morgan ha proposto una serie di metafore utilizzate per descrivere la realtà organizzativa e sono:

- Organizzazioni come macchine
- Organizzazioni in quanto organismi
- Organizzazioni come cervelli
- Organizzazioni come sistemi culturali

- Organizzazioni come sistemi politici
- Organizzazioni come prigioni psichiche
- Organizzazione come flusso e come divenire

La prima metafora concepisce l'organizzazione come una macchina formata da tante parti separate e specializzate, collegate tra di loro, che funzionano insieme per raggiungere uno scopo predeterminato. Le caratteristiche dell'impresa sono quindi perfettamente misurabili e organizzabili.

Tuttavia le persone non possono essere paragonate a dei "pezzi" inanimati in quanto hanno dei bisogni che devono essere gestiti. In quest'ottica l'organizzazione viene vista come un organismo che nasce e si evolve anche in base all'ambiente esterno; dotata di uno sviluppo proprio generato dalla cooperazione di un gruppo di persone che risulta difficilmente controllabile.

Se facciamo riferimento alla metafora del cervello, l'organizzazione viene vista come un organismo "cibernetico", come un trasferimento del cervello umano. Si può allora pensare all'utilizzo di modelli matematici che elaborano e generano informazioni che permettono alle organizzazioni di apprendere e auto-organizzarsi.

La quarta metafora prende in considerazione l'ipotesi che le organizzazioni siano dei sistemi culturali; cioè un insieme di idee, credenze, norme, rituali condivisi che orientano la vita organizzativa. Queste derivano sia dal contesto culturale nel quale l'impresa si trova ad operare, sia dalle caratteristiche del loro fondatore. Ogni aspetto della vita di un'organizzazione, anche quello più razionale e concreto, ha un significato simbolico che influenza la struttura e l'organizzazione della stessa impresa.

L'organizzazione può essere analizzata anche sotto un'altra ottica in quanto essa è un mix di interessi differenti; di conflitti e di giochi di potere che determinano le attività

dell'organizzazione. Sotto quest'ottica l'organizzazione è vista come strumentale al raggiungimento del potere. Quindi l'impresa è un sistema politico complesso.

La metafora del sistema politico contribuisce a superare l'illusione secondo la quale le organizzazioni sarebbero dei sistemi funzionalmente integrati, in quanto tale metafora mette in evidenza una realtà diversa caratterizzata da tensioni disintegratrici che derivano da un mix di interessi diversi su cui si basa l'organizzazione stessa.

Tuttavia i membri stessi delle organizzazioni restano intrappolati dalle proprie idee e dalle proprie convinzioni, per non parlare dei condizionamenti subconsci. E' proprio analizzando la quotidianità della vita organizzativa che vediamo in che modo i soggetti sono rimasti intrappolati da processi consci e inconsci creati da loro stessi. Sotto quest'ottica l'impresa può essere vista come una prigione psichica.

Inoltre l'organizzazione viene concepita come un flusso, un cambiamento continuo. Un atteggiamento troppo coinvolto dal punto di vista affettivo alla realtà aziendale presente viene letto come un freno all'evoluzione continua.

Nelle pagine seguenti mi servirò di queste metafore per interpretare e analizzare il sistema organizzativo IM-COS S.r.l.

2. LA STORIA DELLA IM-COS Srl

Dagli stessi soci della ditta Edilpicena (società di persone), costituita nel 1984 dalla fusione delle due imprese artigiane "F.lli Corallini Costruzioni Edili" e "Castignani

Armando società individuale”; nasce nel 1993 una nuova società di capitali denominata IM.COS. S.r.l, con sede legale in Civitanova Marche.

Oggi questa società, costituita da tre soci i quali sono contemporaneamente anche managers,, ha per oggetto la costruzione, ristrutturazione e vendita di immobili di tipo residenziale e commerciale.

La trasformazione da società di persone in società di capitali ha reso possibile un maggiore sviluppo della società. La forma di società di capitali in genere nel nostro ordinamento viene utilizzata in quanto porta numerosi vantaggi tra i quali agevola il reperimento di mezzi finanziari. La disponibilità liquida infatti è fondamentale per la crescita aziendale.

Tuttavia, secondo me per avere successo, non basta disporre di mezzi finanziari, ma bisogna soprattutto saperli investire, predisponendo quindi una forma organizzativa flessibile e adeguata a garantire lo sviluppo; avendo sempre un occhio vigile all’ambiente esterno. Dall’analisi aziendale è risultato che i tre managers sono stati capaci e abili nel predisporre questo tipo di organizzazione.

Lo sviluppo è stato agevolato anche dal fatto che la dirigenza non prendeva decisioni in modo autonomo e autocratico, ma al contrario considerava gli spunti di innovazione provenienti dai dipendenti che proponevano le loro idee in campo operativo su come migliorare il loro lavoro.

Inoltre un grande stimolo allo sviluppo è stato dato dalla diffusione del lavoro in “team”, privilegiando collaborazione e cooperazione tra gli operai.

Inoltre i managers considerano l’ambiente esterno una ricca fonte di stimoli per l’innovazione, analizzano ovviamente il comportamento della concorrenza e cercano di conoscere le esigenze dei clienti potenziali per soddisfarli al meglio. Ed è proprio dalle loro esigenze, bisogni e anche “capricci” che la società parte per elaborare le sue strategie.

Questo innovativo modo di pensare e di gestire portò la società alla progressiva crescita, allo sviluppo e al successo.

Visto che la IM.COS. oggi è diventata un'organizzazione che presta molta attenzione alle esigenze del mercato ha pensato bene di acquisire la certificazione ISO 9001 per rafforzare il prestigio della propria immagine aziendale sul mercato. La società possiede anche l'attestazione SOA che le permette di realizzare opere pubbliche di importo fino a 10 milioni di euro.

Queste certificazioni obbligano la società ad elaborare un organigramma che sta solo sulla carta, in quanto oggi concretamente non viene rispettato perchè c'è intercambiabilità fra i ruoli.

3. ORGANIZZAZIONE COME MACCHINA

In generale, da un punto di vista concettuale, questa metafora considera l'organizzazione come un insieme di parti, collegate tra loro, che adeguatamente gestite e organizzate in modo predeterminato, consentono il raggiungimento di obiettivi in termini di efficienza ed efficacia (Morgan).

Si nota quindi una sorta di “meccanicismo culturale”, un fitto intersecarsi di relazioni interdipendenti all'interno dell'organizzazione, tali da garantire che le direttive emanate al vertice si diffondano fino alla base secondo modalità rigidamente predeterminate.

Un elemento meccanicista da mettere quindi in evidenza è la centralizzazione dell'autorità di comando, manifestata da un superiore gerarchico “dispotico”, che non dà autonomia ai dipendenti, trattandoli come semplice manodopera in grado di mandare avanti la macchina organizzativa senza il bisogno di far funzionare il cervello.

In questa visione dell'organizzazione il compito assegnato a ciascun operaio è molto chiaro e ognuno è specializzato nello svolgimento di una specifica mansione e contribuisce singolarmente a formare il processo organizzativo complessivo. Inoltre la precisione ha un ruolo assolutamente importante.

In questa metafora i programmi e le modalità di lavoro sono rigide e predeterminate dalla dirigenza, non sono ammesse devianze; in quanto tali modalità sono progettate per realizzare obiettivi specifici. Quindi in questa visione dell'organizzazione gli operai non godono di margini di discrezionalità nel proprio lavoro e i dirigenti controllano che gli operai svolgono il proprio lavoro secondo le modalità che sono state loro impartite.

Altro elemento meccanicista da mettere quindi in evidenza è il controllo, quasi ossessivo e spasmodico, che il capo esercita nei confronti dell'attività svolta dai dipendenti, anche in ambiti in cui non era sufficientemente competente.

L'ambiente di lavoro messo in evidenza in questa metafora non è assolutamente creativo, in quanto tutto è ben formalizzato e stabilito in modo preciso dalla dirigenza.

Tale ambiente scoraggia le iniziative e incoraggia ad obbedire agli ordini e a rimanere al proprio posto, piuttosto che a identificarsi e a tentare di migliorare ciò che si sta facendo.

Facendo riferimento al caso IM-COS, questa società non si rispecchia assolutamente in questa metafora in quanto essa si affaccia sull'ambiente esterno e "cattura" gli spunti provenienti da esso. Inoltre si fida dei suoi operai non esercitando controlli ossessivi, li considera parte integrante dell'organizzazione e li valorizza in quanto sono portatori di bisogni.

4. LA METAFORA DELL'ORGANISMO

In generale, da un punto di vista concettuale, l'approccio organicista si esprime attraverso un gruppo di teorie che hanno portato, come diretta conseguenza, il graduale allontanamento dal Taylorismo.

Prime fra tutte le teorie motivazionali, basate sull'assunto che gli individui sono portatori di bisogni, e danno il meglio di loro stessi solo quando tali bisogni vengono soddisfatti. La loro mancata soddisfazione genera scarsa socialità e alienazione, malcontento e demotivazione.

La dirigenza della IM-COS è consapevole che è proprio la motivazione degli operai che li spinge ad essere più efficienti ed efficaci, e che quindi la loro motivazione porta indirettamente maggiori utili.

Nella IM-COS vengono utilizzate diverse tecniche e strategie pratiche per incrementare la motivazione dei loro operai e sono:

- Formazione
- Lavoro in squadra (Teamwork)
- Offerta di un ambiente di lavoro sicuro e sano
- Sistemi di partecipazione alle dinamiche aziendali
- Sistemi di remunerazione e di benefici economici
- Impatto sociale dell'organizzazione

Inoltre i dirigenti della IM-COS vanno ad agire sulla "discrezionalità", dando quindi al lavoratore la possibilità di poter autonomamente esercitare delle scelte, soprattutto quelle che riguardano le modalità di organizzazione del lavoro. Viene data quindi maggiore responsabilità ai propri operai.

Inoltre va ad agire sulla “contribuzione”, cioè sulla possibilità che un lavoratore ha di contribuire attivamente alla produzione finale di un certo output.

Inoltre i dirigenti della IM-COS sono convinti che il livello di motivazione delle risorse umane aumenta nel momento in cui queste hanno la possibilità di crescere e di sviluppare le proprie competenze e la propria professionalità.

Per quanto riguarda il “teamwork”, il lavoro in team rappresenta uno dei diversi modi per motivare i propri dipendenti e per coinvolgerli attivamente nella vita aziendale. Ciascun membro del gruppo ha una mansione “interdipendente” con le mansioni e i compiti degli altri membri del gruppo stesso. Il lavoro di gruppo interdipendente va al di là del concetto sommatorio. Esso si verifica quando ognuno, oltre a fare il proprio dovere, mantiene una costante vigilanza sull’efficacia complessiva dell’attività. Ad esempio se un membro del gruppo ha dei problemi nello svolgere la propria mansione, risolverli non è solo un affare individuale, ma coinvolge tutti. La responsabilità non è più solo personale, ma diviene pienamente condivisa. Ciò va ad alimentare le relazioni sociali tra i diversi dipendenti.

Quindi se la regola del gruppo è “prendersi cura degli altri”, allora ciascuno si sente responsabile se non fa del proprio meglio per garantire che il contributo di tutti porti alla sinergia, in cui il tutto è maggiore della somma delle parti. La critica e il feedback, inoltre, sono le attività essenziali per trarre insegnamento dall’esperienza. Senza critica e feedback il lavoro di gruppo è destinato a rimanere di tipo sommativo.

Affinché il lavoro di gruppo porti dei frutti è necessario che la dirigenza diffonda una cultura aziendale basata sulla fiducia, sul rispetto e sull’onestà; che rimangano comunque i valori sostanziali per la creazione di un lavoro di gruppo interdipendente. Infatti essi sono ingredienti essenziali per assicurare che gli altri membri del gruppo accettino l’aiuto dei colleghi.

Per quanto riguarda l’impatto sociale dell’azienda, i dirigenti della IM-COS affermano che i ruoli fondamentali della società devono essere quello economico, produttivo e i ruoli

che trovano la sua esplicazione nella cultura, nella morale e nell'insieme di valori che caratterizzano la sfera sociale in cui l'azienda si trova ad operare. Nel momento in cui le risorse umane accettano e condividono i valori e gli obiettivi sociali che l'impresa si pone nei confronti dell'ambiente esterno, viene potenziata la motivazione e il loro senso di appartenenza. Gli individui interni all'azienda si sentono infatti "orgogliosi" di far parte di quell'organizzazione.

5. ORGANIZZAZIONE COME PRIGIONE PSICHICA

Per quanto riguarda la metafora della prigione psichica, essa ci dice concettualmente che l'organizzazione riflette le personalità degli individui che la compongono; quindi queste vengono considerate delle prigioni psichiche formate da una serie di processi consci e inconsci.

La visione Freudiana, considera gli esseri umani come prigionieri o prodotti della propria storia psichica personale e collettiva: il passato viene percepito come un qualcosa che, attraverso l'inconscio, sopravvive nel presente spesso in maniera da dar vita a rapporti distorti e repressi con l'ambiente circostante.

Facendo riferimento a questa metafora, in generale, ci potrebbero essere delle organizzazioni "egocentriche" che tendono a concepire la sopravvivenza come funzione della capacità di preservare la loro propria identità, piuttosto che far evolvere la propria identità in base alle caratteristiche del sistema cui appartiene. Non è il caso della IM-COS che al contrario si evolve e cresce nel tempo.

L'avversità al cambiamento delle organizzazioni egocentriche può essere spiegata anche ricorrendo alla psicoanalisi di Donald Winnicott che sviluppò la teoria kleiniana relativa ai rapporti con gli oggetti; sottolineando il ruolo cruciale che questi "oggetti di transizione" svolgono per lo sviluppo dell'uomo, i quali creano delle "zone d'illusione".

Winnicott ritiene che tali oggetti rappresentano un ponte tra il mondo interno e quello esterno, e tali rapporti con gli oggetti durano per tutta la vita e agiscono come mantenitori del senso di identità. Sono oggetti che ci aiutano a rappresentarci simbolicamente e ci rassicurano su chi siamo e sul posto che occupiamo nel mondo. Tuttavia se diventano fissazioni da cui non siamo in grado di staccarci, rallentano lo sviluppo.

Allo stesso modo in cui un bambino dipende dalla presenza di una bambola o di un orsacchiotto per poter affermare la propria identità e la propria collocazione, i dirigenti di queste organizzazioni egocentriche si trovano a dipendere da fenomeni simili.

Se questo oggetto viene modificato (ad esempio l'orsacchiotto di stoffa del bambino viene lavato), il soggetto ha la sensazione che la sua stessa esistenza è in qualche modo minacciata. Tuttavia questi elementi rappresentano dei veri e propri feticci, fissazioni da cui non siamo in grado di staccarci. In questi casi lo sviluppo viene rallentato e distorto e rappresenta un ostacolo al cambiamento.

La IM-COS, al contrario, si è staccata da queste "illusioni" per volare verso nuovi orizzonti. Ha fatto molta attenzione ai significati nascosti che stanno dietro alle azioni, ha compreso la portata dell'inconscio per poter riuscire a liberare l'energia intrappolata, per dar vita a cambiamenti creativi nell'organizzazione.

Inoltre gli eventi imprevisti, quindi le situazioni di emergenza, vengono vissute dal management come una situazione normale e la stessa società è in grado di far emergere le nuove forme organizzative senza imporle, in quanto l'ordine non può essere imposto ma deve essere lasciato libero di emergere autonomamente.

La gerarchia e i modelli di controllo sono solo gli strumenti per permettere al sistema di gestirsi temporaneamente (Morgan, Images, le metafore dell'organizzazione), e di creare e dar forma a contesti favorevoli allo sviluppo di adeguate forme di auto-organizzazione.

Il management infatti è consapevole che oggi il mercato è "turbolento" in quanto i cambiamenti tecnologici sono veloci verso direzioni inattese e le conoscenze sono transitorie. Inoltre il mercato attuale è un mercato "vorace" dove quotidianamente i consumatori pretendono beni nuovi, sofisticati e che possono essere personalizzati in base alle proprie esigenze. In questo scenario i dirigenti capiscono che bisogna giustamente dare spazio al cambiamento, perchè il successo coincide con l'innovazione.

I dirigenti della IM-COS sono consapevoli che bisogna promuovere la creatività, bisogna affacciarsi sull'ambiente esterno e attingere da esso e bisogna fare in modo che i propri dipendenti partecipano alle dinamiche aziendali.

6. PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI

I dirigenti della IM-COS danno molto valore agli spunti che provengono dai dipendenti in quanto il dipendente trascorre 8 ore al giorno in una postazione a differenza di un manager che, qualunque sia la sua competenza, ci può passare solo 5 minuti.

Inoltre un capo è in genere assorbito dalle questioni macro, ad esempio inerenti la qualità, l'efficienza e non ha il tempo materiale per soffermarsi sui piccoli dettagli di ogni reparto. Questa lacuna viene colmata benissimo dal dipendente con i suoi suggerimenti.

Inoltre il dipendente è "sul confine" dell'azienda, nel senso che esso è in contatto diretto con il mercato, è il primo a ricevere le domande del cliente, è in contatto con il fornitore. Trovandosi in questa postazione al confine, permette al dipendente non solo di produrre le sue idee, ma di raccogliere anche quelle dei clienti e dei partner; idee che altrimenti non sarebbero mai giunte all'attenzione dell'azienda.

7. CREATIVITA' COME ELEMENTO CHIAVE

Uno degli obiettivi dei dirigenti della IM-COS è quello di promuovere la creatività, in quanto essa rappresenta il principale motore dell'innovazione, e quindi della crescita e dello sviluppo futuro.

La creatività rappresenta la capacità di rompere gli schemi di pensiero ordinari per avventurarsi in territori inesplorati; dando origine ad una molteplicità di idee e punti di vista.

Per favorire la creatività i dirigenti della IM-COS promuovono all'interno della loro azienda una serie di elementi quali:

- La flessibilità mentale, intesa come assunzione di diversi punti di vista e come la capacità di non delineare a priori una sequenza di passi che ci portano ad un risultato, ma andare alla continua ricerca di percorsi differenti.

- La voglia di esplorazione e di avventura

- Uno spirito di collaborazione,

- Un clima sereno che agevoli il dialogo e riduca il conflitto,

- L'educazione alla tolleranza e alle diversità facendo in modo che i propri lavoratori siano capaci di riconoscere, convivere e integrarsi con le diversità.

- Una maggiore fiducia in se stessi e nelle capacità del Team

8. ORGANIZZAZIONE COME FLUSSO E COME DIVENIRE

In generale gli stimoli e i fenomeni che provengono dall'ambiente esterno non possono essere imposti dall'esterno all'organizzazione attraverso meccanismi gerarchici o logiche e configurazioni determinate e predefinite, del tipo di quelle che vengono usate nella progettazione dei ponti o degli edifici.

Tali stimoli esterni, come ad esempio l'innovazione tecnologica che caratterizza fortemente il settore dell'edilizia, generano all'interno dell'organizzazione il caos.

Infatti questo evento casuale fa saltare l'ordine organizzativo precedente, dando luogo ad effetti imprevedibili in tutto il sistema e facendo emergere un temporaneo disordine. Quest'ultimo, tuttavia, produrrà un nuovo ordine che è un qualcosa di naturale che deve essere lasciato libero di emergere autonomamente; esso quindi non deve essere mai progettato e pianificato; non deve essere imposto.

La gerarchia e i modelli di controllo sono solo gli strumenti per permettere al sistema di gestirsi temporaneamente e creare contesti favorevoli allo sviluppo di adeguate forme di auto-organizzazione. Il sorgere spontaneo dell'ordine può essere favorito da semplici regole, quali ad esempio, la regola del "minimo di dettagli".

Di fronte a dei cambiamenti, anche piccoli, il sistema per giungere al nuovo equilibrio, si muove fra diversi poli di attrazione. Il passaggio da un polo ad un altro avviene gradualmente e in un contesto in cui si cerca di mettere in comunicazione nuovi elementi (in questo caso i mutamenti tecnologici) e conoscenze, con altri invece vecchi; in modo

che il nuovo polo viene a costituire una calamita per quello vecchio e apre alla novità, vincendo le resistenze al cambiamento.

Il sistema abbandona quindi il vecchio polo dominante ed entra in una nuova configurazione passando attraverso dei “bivii” dove si possono verificare due ipotesi: o le energie del cambiamento si esauriscono e si disperdono in modo da permettere al polo originale di riaffermare se stesso, o tali energie fanno saltare il sistema in modo da fargli assumere una nuova configurazione. Tali biforcazioni si trovano in corrispondenza di “paradossi”. Il paradosso può rappresentare un limite al cambiamento organizzativo; tuttavia se ben gestito può diventare una delle leve principali su cui puntare per sviluppare il cambiamento.

Il paradosso si crea quando si delineano stati egualmente desiderabili, e ciò porta a tensioni interne che potrebbero bloccare il cambiamento. Il paradosso non si può risolvere eliminando una delle due parti, ma la direzione aziendale deve trovare le modalità adeguate per integrare questi due elementi concorrenti, in modo tale che il processo di cambiamento non venga bloccato.

Per fare ciò la dirigenza dovrebbe andare ad agire sulla cultura aziendale modificando gli atteggiamenti mentali con cui si affrontano i singoli paradossi, con il fine di ottenere un nuovo modo di concepire la realtà.

La IM-COS gestisce il processo di cambiamento attraverso idonei strumenti che corrispondono a delle funzioni aziendali, e che vanno ad influire sulla cultura aziendale e sono:

- Guida e sponsorizzazione da parte del vertice del cambiamento durante tutto il processo (leadership forte e lungimirante).
- Creazione e incremento continuo del consenso, della motivazione e del coinvolgimento delle risorse.

- Controllo della direzione del cambiamento, coordinando e integrando risorse, strumenti e attività.

- Identificazione e realizzazione degli strumenti che rendono possibile il cambiamento.

- Sviluppo di un clima favorevole al cambiamento, abilità di rompere l'inerzia e lo status quo sia dall'interno che attraverso crisi e stimoli esterni .

9. ORGANIZZAZIONE COME SISTEMA CULTURALE

Sotto tale ottica le organizzazioni sono viste come delle “microsocietà” supportate da sistemi di credenze, significati e valori condivisi, usi e costumi distintivi. Il compito della dirigenza è quello di manipolare e di gestire in modo adeguato tali elementi per dar vita ad una cultura organizzativa. Essa viene vista come il “collante” che tiene insieme il sistema aziendale attraverso la condivisione di schemi di significato, è in grado di attivare gli sforzi degli individui verso il perseguimento degli obiettivi pianificati; risulta quindi essere fonte di performance superiore. Dal punto di vista soggettivo si può dire perfino che ogni organizzazione è una cultura.

I dirigenti della IM.COS hanno saputo costruire e diffondere nel tempo una cultura aziendale basata principalmente su alcuni principi fondamentali quali:

- Rispetto

- Correttezza

- Cooperazione

- Fiducia

- Continuo miglioramento individuale

- Essere entusiasti e appassionati nel raggiungimento degli obiettivi

- Innovazione e creatività

- Creare valore per i clienti

Questi principi si sono affermati grazie all'applicazione degli stessi anche da parte dei titolari; e vengono considerati dai dipendenti un vero e proprio metodo di lavoro e dai titolari la base per una continua crescita e sviluppo e per fare in modo che l'ambiente di lavoro sia caratterizzato da armonia.

Una tra le più note definizioni di cultura aziendale è stata proposta da Schein e si articola in tre livelli:

- Gli assunti di base

- I valori espliciti

- Gli artefatti

Gli assunti di base sono valori radicati e interiorizzati dagli stessi dipendenti grazie a procedure messe in campo dalla leadership, che agiscono inconsciamente ed essi contribuiscono a definire la visione che l'azienda ha di se stessa e dell'ambiente che la circonda. Tali valori consentono alla stessa organizzazione di sopravvivere nell'ambiente esterno e di superare i problemi di funzionamento interno (Schein).

Gli assunti costituiscono la base per i valori espliciti (l'insieme di strategie, obiettivi, credenze e filosofie coscienti dell'impresa) e per gli artefatti (abbigliamento, organizzazione degli spazi, linguaggio, sito internet).

Quindi per analizzare la cultura e i valori che caratterizzano un'impresa bisogna porre l'attenzione su tali aspetti sopraccitati; ma anche su altri quali ad esempio:

- Storie aziendali

- I rituali

- I riti

I rituali sono la faccia ordinaria della cultura organizzativa. Essi coincidono con i comportamenti ricorrenti nella vita aziendale (Gagliardi e Monaci, 1997).

I riti invece sono insiemi elaborati e pianificati di attività che si svolgono per mezzo di interazioni sociali a beneficio di un pubblico e dove i partecipanti interpretano ruoli ben definiti. Quando diversi riti vengono organizzati in un unico evento ad alto coinvolgimento emotivo (quasi come una rappresentazione teatrale), si ha la cerimonia. (Trice, Belatto e Alusco).

Esistono diverse tipologie di riti. I riti di passaggio avvengono quando vi è un cambiamento di ruolo o di status da parte di una persona all'interno dell'organizzazione. Poi ci sono i riti di integrazione che hanno l'obiettivo di consolidare e di rafforzare sempre più i valori aziendali comuni.

I riti e rituali facilitano il processo di integrazione delle persone e si rinforzano quindi le relazioni sociali ed affettive tra e con i lavoratori. I dipendenti si sentono quindi parte di una comunità aziendale (si sentono parte di una famiglia) e ciò va ad alimentare il senso di appartenenza alla stessa organizzazione.

Inoltre i riti e i rituali offrono risposte ad obiettivi organizzativi di performance quali ad esempio efficienza, produttività, collaborazione.

Inoltre l'uso di essi pone terreno fertile per il processo di cambiamento.

Anche le storie nelle e sulle organizzazioni contribuiscono ad alimentare e a sviluppare la cultura organizzativa.

Esse consentono all'organizzazione di raggiungere importanti obiettivi strategici quali ad esempio:

- ridefinire la propria identità

- ribadire l'unicità dell'organizzazione

- spiegare i codici di comportamento e i valori cui l'organizzazione si ispira

- generare consenso e senso di appartenenza

- approfondire la propria conoscenza
- migliorare la comunicazione
- mostrare i risultati raggiunti
- far conoscere e comprendere i cambiamenti in atto
- motivare i dipendenti

Lo “storytelling” permette inoltre di portare alla luce le problematiche , anche quelle più intricate, complesse e difficili che si sono sedimentate nell’azienda, agendo quindi come una valvola di sfogo. Ascoltarle da parte della dirigenza è utile per mettere in atto interventi volti a ridurre lo stress e le ansie che i dipendenti esprimono attraverso il loro racconto.

Inoltre lo “storytelling” promuove l’apprendimento organizzativo, facilitando la trasformazione dell’informazione in conoscenza, della conoscenza in sapere e del sapere in comportamenti operativi. La disponibilità dei membri organizzativi a scambiarsi conoscenze e a metterle a disposizione di tutti è in relazione con alcuni fattori culturali quali la fiducia, la collaborazione che sono elementi generati anche grazie alla narrazione.

Inoltre, per quanto riguarda lo stile comunicativo, nella IM-COS si usa soprattutto quello verbale in quanto è improntato principalmente su una relazione umana; relazione alla quale la cultura aziendale dà molta importanza.

Tuttavia la cultura aziendale non è statica nel tempo ma è dinamica nel senso che ogni giorno l’azienda deve affrontare la sfida di reinventarsi e di riposizionarsi sul mercato, ricreando visioni e sistemi condivisi innovativi per affrontare la nuova realtà che è in continua evoluzione. Quindi la possibilità che ha un’azienda di dar vita ad un cambiamento efficace dipende anche dalla sua capacità di cambiare i concetti e i valori che stanno alla base della cultura e che sono radicate nella mente dei propri membri.

Inoltre la IM.COS non ha soltanto una responsabilità economica ma ha assunto anche una responsabilità sociale promuovendo la salute e il benessere. Tale società, nel rispetto della

propria responsabilità, si interessa quindi che i propri dipendenti lavorino in un ambiente sano e sicuro e per le proprie costruzioni utilizza materiali non inquinanti.

L'affermazione di tale cultura aziendale basata su principi molto forti ha sviluppato all'interno dell'azienda il "commitment", cioè uno stato d'animo e un impegno positivo e proattivo di carattere affettivo. Cioè la volontà di "spendersi" per l'azienda e di "giocare per la squadra" di cui si è parte.

I dipendenti aderiscono e condividono i valori e gli obiettivi di fondo, e si sentono coinvolti emotivamente nell'organizzazione. Contribuiscono spontaneamente al funzionamento dell'organizzazione e partecipano attivamente perchè vogliono.

10. ORGANIZZAZIONE COME CERVELLO

In base a tale metafora, in generale, le organizzazioni sono concepite come dei sistemi in grado di raccogliere ed elaborare informazioni. Tuttavia ciò non basta per prendere le decisioni in quanto l'organizzazione deve anche essere in grado di apprendere in maniera continuativa (imparare ad imparare), per riuscire a mantenere la sua competitività.

Facendo riferimento al caso IM-COS si parla di "learning organizations", cioè di una struttura in grado di apprendere.

Tuttavia ci sono dei limiti rappresentati dal fatto che c'è la probabilità che il sistema mantenga esclusivamente il corso d'azione definiti dalle norme e dagli standard operativi. Quando un cambiamento ambientale non è ricompreso negli standard, il sistema non è più in grado di gestirlo. Da qui nasce la distinzione fra "processi di apprendimento" (apprendimento a subroutine unica) e "processi di apprendimento dell'apprendimento" (apprendimento a subroutine doppia).

L'apprendimento a subroutine unica consiste nella capacità di rilevare e correggere l'errore in ordine a precise norme operative.

L'apprendimento a subroutine doppia consiste nella capacità di riconsiderare la situazione mettendo in discussione l'opportunità delle norme operative; con il fine di avere un'organizzazione vincente sul mercato in grado di fronteggiare tempestivamente la concorrenza. Per raggiungere tale obiettivo è necessario predisporre un' adeguata cultura

aziendale che non sia difensiva; ma al contrario che stimoli la continua messa in discussione e che premi il cambiamento ed il rischio.

La IM.COS, ha sviluppato questo tipo di cultura aziendale favorevole al cambiamento e alla continua evoluzione; riuscendo a mettere in discussione le proprie norme operative che guidano il comportamento sistemico. Cioè collegare l'informazione raccolta alle norme operative, individuare eventuali scostamenti significativi da queste norme (feedback negativo), e mettere in atto delle azioni correttive quando vengono rilevate delle deviazioni.

I soci sono infatti convinti che in un ambiente particolarmente instabile che cambia rapidamente, gli errori sono inevitabili; ma è importante mettersi in gioco e rischiare per raggiungere un risultato migliore. Soprattutto è importante utilizzare gli errori come occasione di nuovo apprendimento e di crescita.

Così facendo si è liberata dalle tradizionali modalità comportamentali, si è liberata quindi dalla routine considerata dalla dirigenza un elemento di debolezza, per attivare un processo di apprendimento continuo.

Inoltre chi considera l'organizzazione come un cervello la immagina come un "ologramma" dove ogni parte riproduce l'intero. Infatti la particolarità dell'ologramma è che se infrangiamo la lastra che produce la figura tridimensionale, ogni frammento così ottenuto sarà in grado di riprodurre l'intera figura. Il frammento mantiene quindi tutte le capacità dell'intero.

Proprio come il cervello dove ogni neurone è collegato con centinaia di migliaia di altri neuroni che danno origine ad una fitta rete in modo da permettere un tipo di funzionamento contemporaneamente generalizzato e specializzato. Nel nostro cervello i due emisferi sono specializzati, ma sono contemporaneamente coinvolti in ogni attività del cervello stesso; e nel caso in cui alcune sue parti vengono danneggiate esso è in grado di riorganizzarsi.

La metafora dell'ologramma ci fa pensare quindi a delle organizzazioni in cui le caratteristiche dell'intero sistema sono contenute in ogni sua parte, in modo che possa auto-organizzarsi e rigenerarsi su base continua.

Ciò è realizzabile attraverso un sistema informativo capillare che rappresenta "l'intelligenze a rete" dell'organizzazione, sviluppata in tutti i suoi livelli e parti.

Inoltre, affinché un sistema sia capace di auto-regolarsi, deve sviluppare la "capacità di ridondanza"; cioè interi processi di elaborazione di informazioni e di decisioni sono affidati a più gruppi parallelamente e i loro ruoli sono definiti in maniera elastica; per essere in grado di svilupparsi e innovare. Tale capacità ridondante serve a creare orizzonti nuovi in un mercato turbolento e concorrenziale.

Tali sistemi devono poi basarsi sul principio del "minimo di regole", quindi con poca regolamentazione e grande flessibilità e autonomia per evitare l'anarchia organizzativa; e sull'"apprendimento dell'apprendimento", cioè sulla possibilità di riprogettare sia l'organizzazione e sia i risultati.

Nella IM.COS possiamo ritrovare tutte queste caratteristiche e ogni parte ha una sua specificità; ma riesce a fare anche quello che fa l'altra parte; c'è quindi intercambiabilità e in condizioni di emergenza si riesce a supplire facilmente senza ricorrere a nuove assunzioni.

Tuttavia l'organizzazione non provvede a nuove assunzioni, ma gli operai hanno la capacità di rimpiazzare in modo brillante gli assenti; dato che essi possiedono oltre ad una competenza specifica anche una conoscenza diffusa di quello che fa l'altro.

La singola parte possiede quindi le capacità dell'intero, e ciò ha permesso di continuare l'attività evitando blocchi.

11. ORGANIZZAZIONE IN QUANTO SISTEMA POLITICO

In generale nelle organizzazioni gli individui hanno diversi interessi che sono legati alla mansione (sono quelli che permettono di svolgere bene il compito), alle aspettative di carriera e poi ci sono interessi extraorganizzativi (valori e stili di vita personali, legati alla personalità dell'individuo). L'obiettivo di ogni organizzazione è quello di trovare un equilibrio tra questi tre gruppi di interessi.

Questa diversità di interessi dà luogo, all'interno delle organizzazioni, a delle tensioni e conflitti (azienda come arena politica) che devono trovare risoluzione attraverso adeguati strumenti politici.

Quindi le organizzazioni, come gli Stati, creano e mantengono l'ordine tra i loro membri adottando forme di governo organizzativo differenti.

Ad esempio ci sono quelle organizzazioni che sono più burocratiche dove il principio fondamentale secondo Weber risiede nella prevedibilità dei comportamenti attraverso la standardizzazione. Tale organizzazione viene vista come uno strumento per il controllo formalmente legittimo dei molti da parte "dei pochi", soffocando quindi la componente umana e le sue potenzialità. Viene utilizzata per perseguire e difendere l'interesse di chi è al vertice di un'impresa.

Oppure ci sono organizzazioni tecnocratiche dove il governo viene esercitato attraverso l'uso della conoscenza e della cultura, cioè da tecnici dotati di un sapere oggettivo e neutrale.

Poi ci sono le organizzazioni democratiche dove il potere di governo risiede nel popolo. Questo potere può essere esercitato nelle organizzazioni attraverso forme rappresentative di management nelle quali i vari individui sono rappresentati formalmente nei processi decisionali. Oppure il potere democratico può anche essere esercitato direttamente attraverso forme di governo partecipativo nelle quali ognuno prende parte al potere decisionale.

Nella IM-COS si è diffusa una forma di governo di tipo democratico - partecipativo, basato sulla creatività. E' stato quindi riconosciuto a tutti gli operai la facoltà di partecipare in prima persona alle decisioni, dando così molto valore ai loro pensieri. Questo ha permesso di evitare conflitti nell'organizzazione.

I conflitti all'interno di un'organizzazione in generale, senza far riferimento al caso pratico, possono sorgere in seguito al fatto che un individuo o un gruppo di individui controllano risorse e procedure che sono indispensabili per la gestione corrente della società e per lo sviluppo di nuove iniziative aziendali. La capacità di controllare tali risorse rappresenta un'importante fonte di potere.

Facendo riferimento al caso IM-COS questa tipologia di conflitti non è presente nell'organizzazione in quanto ogni operaio è specializzato nel compiere una determinata operazione cruciale per la vita dell'organizzazione; senza la quale risulterebbe impossibile il conseguimento dell'oggetto sociale. Quindi ognuno si sente fondamentale e parte integrante dell'organizzazione. Nonostante questa specializzazione c'è comunque intercambiabilità dei ruoli.

Nonostante questa specifica tipologia di conflitto non è presente; ci sono tipi di conflitti che per loro natura sono presenti in qualsiasi tipo di organizzazione e che non si possono evitare in quanto considerati "naturali". Sto parlando di conflitti che sorgono in seguito a differenze di carattere e di personalità, diversità di valori, fraintendimenti, differenze di

opinioni, differenze negli interessi, stress e ansia, differenze nelle abitudini e nel modo di comportarsi.

Il conflitto, per sua natura, non è tossico; ma è tossico lo stile inadeguato di approccio e di risoluzione. Nel senso che i conflitti sono insiti nell'esistenza di un'organizzazione e la differenza sta nel modo in cui vengono gestiti. Se vengono gestiti in modo sbagliato essi possono togliere energia utile all'azienda, rallentare o paralizzare parzialmente l'attività, ridurre l'efficienza e l'efficacia, rendere disfunzionali le comunicazioni interne ed esterne, bloccare la creatività e l'intraprendenza, ridurre le attenzioni verso il cliente, ecc...

Gli stessi conflitti aziendali, se ben gestiti, migliorano la qualità delle relazioni diventando quindi un motore di crescita e di sviluppo.

Quando i dirigenti della IM-COS vengono a sapere che c'è un conflitto essi non lo ignorano facendo finta di nulla in quanto essi sono convinti che questa strategia non funziona e c'è il rischio che tale conflitto si aggravi fino a diventare un vero e proprio problema.

Quindi intervengono per gestire il conflitto e per risolverlo; eliminando le cause che lo hanno generato. L'obiettivo è quello di fare in modo che il conflitto non accada più in futuro provando a migliorare i flussi comunicativi eliminando quindi le barriere alla comunicazione e creando un senso di condivisione facendo in modo che gli individui abbiano degli obiettivi comuni. Per fare ciò i dirigenti (politicanti organizzativi) cercano di creare e di sviluppare un'adeguata cultura aziendale; inoltre controllano, analizzano e filtrano i flussi informativi e le conoscenze trasmesse ai singoli individui.

I dirigenti, nel risolvere i conflitti, prediligono l'accordo che permette di trovare soluzioni in cui tutti sono vincenti. Le singole parti ottengono la piena soddisfazione delle proprie aspettative, ciò si può ottenere attraverso il dialogo.

I dirigenti della IM-COS non sono soliti intervenire con delle "soluzioni tampone", ad esempio con metodi di persuasione, di minaccia, oppure offrendo qualcosa in cambio; in

quanto così facendo le cause del conflitto non vengono eliminate e potrebbe ripresentarsi in futuro con maggiore gravità.

Tuttavia essi prediligono prevenire il conflitto favorendo la collaborazione e la comunicazione tra gli individui, insistendo per avere una critica costruttiva e non distruttiva.

12. CONSIGLI PER UNA DIMENSIONE FUTURA E

POSSIBILI LINEE D'AZIONE

Dall'analisi effettuata emerge che la metafora della cultura è quella che caratterizza principalmente l'organizzazione in esame. La cultura infatti è quella variabile che è alla base di tutti i processi interni di un'azienda.

E' quella serie di regole non scritte, di valori, abitudini e stili che influenzano le aspettative, i pensieri e il comportamento delle persone.

Se essa viene adeguatamente costruita e modellata, insieme ad un sistema premiante, indirizza l'azione dei singoli verso gli obiettivi ultimi che l'impresa si propone.

Tuttavia, nonostante la IM-COS è una società assolutamente innovativa ed evoluta, si può sempre migliorare, per rendere tale sistema ancora più competitivo.

Ad esempio una carta vincente per il futuro potrebbe essere quella di promuovere sempre di più processi di miglioramento continuativo, mettendo in discussione i tradizionali paradigmi aziendali; magari attraverso l'utilizzo di brainstorming.

Il "brainstorming" (letteralmente: tempesta celebrale) è una tecnica di creatività di gruppo per far emergere sempre nuove idee volte alla risoluzione di un problema. Dato un problema, ciascuno liberamente propone soluzioni di ogni tipo, anche strampalate o con poco senso apparente; senza che nessuna di esse venga minimamente censurata. La critica ed eventuale selezione interverrà solo in un secondo momento, quando la seduta di brainstorming sarà terminata.

Visto che l'impiego di questa tecnica è facilitata dalle mappe mentali, i managers potrebbero utilizzare questo strumento metodologico negli incontri di brainstorming.

La mappa mentale è un diagramma in cui le idee e le conoscenze sono rappresentate graficamente. L'idea principale viene collocata al centro dello schema e ad essa vengono collegati i concetti più importanti disposti a raggiera in tutte le direzioni.

Tale mappa permette di trasformare il processo sequenziale del pensare in una rappresentazione multidimensionale, dove è possibile muoversi liberamente, senza dover seguire alcun ordine prefissato, tracciando via via percorsi sempre diversi.

Inoltre, per andare ad incrementare la motivazione dei propri dipendenti, io consiglierei di adottare anche l'attività di "Job design".

E' un processo attraverso il quale il management crea e stabilisce le caratteristiche principali di un lavoro; con il fine ultimo di motivare i propri operai. Si va ad agire sulla "varietà" cercando di differenziare il più possibile le singole mansioni svolte, rendendo quindi il lavoro meno ripetitivo, meno noioso; ma al contrario più stimolante e più interessante, in modo da coinvolgere sempre di più il lavoratore.