



CONOSCENZA PARCELLIZZATA E PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Un problema che, da qualche tempo ormai, è diventato di straordinaria attualità oltre che di grande rilevanza pratica, è quello della conoscenza parcellizzata e delle conseguenze che discendono dalla sua mancata soluzione sia sulla organizzazione aziendale sia, più in generale, sull'articolazione istituzionale delle nostre società.

Idea centrale dell'argomento è che la conoscenza è basicamente un bene comune, né un bene privato né un bene pubblico. Quale la differenza essenziale? Pubblico è un bene che è né escludibile, né rivale del consumo; un bene perciò l'accesso al quale è assicurato a tutti, ma la cui fruibilità da parte del singolo è indipendente da quella degli altri. Si pensi – per fissare le idee – a quel che accade quando un individuo percorre una strada pubblica: l'utilità che questi trae dall'uso non è legata a quella degli altri soggetti che pure percorrono la medesima strada. Comune, invece, è il bene che è rivale nel consumo ma non è escludibile; ed è tale che il vantaggio che ciascuno trae dal suo uso non può essere separato dal vantaggio che altri pure traggono da esso. Come a dire che il beneficio che il singolo ricava dal bene comune si materializza *assieme* a quello degli altri, non già *contro* e neppure a *prescindere*.

Ora, mentre per quanto riguarda la sfera dei beni privati il ricorso al principio dello scambio di equivalenti è tutto quanto serve alla bisogna, e mentre per risolvere il problema dei beni pubblici si può pensare, almeno in via teorica, di applicare il principio di redistribuzione, quando si arriva a fare i conti con i beni comuni diviene indispensabile mettere in gioco il principio di reciprocità. È proprio questa la croce del problema: la cultura contemporanea ha così tanto espunto, oltre che dal lessico, dallo stesso impianto di pensiero la categoria di reciprocità che neppure viene il sospetto che una gestione efficace della conoscenza mai potrà essere di tipo privatistico e neppure di tipo pubblicistico, ma solo di tipo comunitario – una gestione cioè fondata sul principio di reciprocità.

Per comprendere le conseguenze negative che possono derivare da una errata concettualizzazione della conoscenza si consideri che dalle varie caratteristiche che contraddistinguono la figura imprenditoriale quella maggiormente trascurata è l'*ars combinatoria*. Al pari del direttore d'orchestra, l'imprenditore deve conoscere le capacità, i pregi e i difetti dei suoi collaboratori e ciò al fine di organizzare il processo produttivo in maniera tale da favorire l'armonia delle azioni individuali. Quando l'imprenditore difetta di questa arte, l'impresa diviene luogo di conflittualità, più o meno accesa, che conduce alla sub ottimalità dei risultati e talvolta alla sua rovina. Si badi che quella della capacità di combinazione è un'arte e non una tecnica che si può apprendere da un qualche manuale di istruzioni.

Perché, soprattutto oggi, è così importante insistere sull'*ars combinatoria*? La risposta è presto data. Ogniquale volta persone diverse svolgono compiti tra loro interdipendenti, a seguito della divisione del lavoro, nasce un problema di coordinamento. L'interdipendenza può avere duplice natura: *tecnologica* o *strategica*. Nel primo caso, sono le caratteristiche stesse del processo produttivo a fissare le modalità del coordinamento. L'esempio tipico è la catena di montaggio e, più in generale, il sistema tayloristico, noto come *scientific management*. Nella "fabbrica" o nell'ufficio fordista, il coordinamento è presto realizzato: la gerarchia e un sistema di incentivi/punizioni bastano alla bisogna. La realtà di oggi, invece, è dominata dall'altro tipo di interdipendenza: una interdipendenza strategica. Strategica significa che il comportamento di ciascun componente dell'organizzazione dipende, in buona parte, dalle sue aspettative circa le intenzioni e le motivazioni degli altri. In tali casi, il coordinamento è un *meeting of mind* (un incontro di menti) per dirla con l'economista americano, premio Nobel, Thomas Schelling e ciò per significare che se non si conoscono le motivazioni che spingono le persone ad agire, difficilmente l'impresa potrà avere successo. Ecco perché oggi si va parlando di *humanistic management* e si va suggerendo di ritornare al modello della "bottega leonardesca".



Quali messaggi inviare allora al manager che deve occuparsi di progettazione organizzativa? Come noto, il senso proprio della progettazione organizzativa è quello di rendere l'organizzazione la più idonea possibile ad attuare le strategie definite dal Consiglio di Amministrazione. Quanto a dire che la struttura deve seguire la strategia e non viceversa, come spesso accade.

Tre i principi cardine che valgono ad assicurare il *fit* (adattamento) tra strategia e struttura organizzativa:

- a) *la complementarità tra variabili organizzative*. Ciò accade quando l'azione di una variabile aumenta il beneficio o il vantaggio dell'azione delle altre variabili. La complementarità fa sì che il valore dell'effetto complessivo sia superiore alla somma degli effetti delle singole variabili.
- b) *la flessibilità*. Un sistema organizzativo è flessibile quando, cambiando (o venendo a mancare) un elemento della struttura, non ne viene compromessa la performance. È rigido in caso contrario. (Si pensi alla catena di montaggio.)
- c) *spirito di iniziativa e di cooperazione*. Lo spirito di iniziativa dice dell'attitudine all'intraprendenza e della capacità di agire senza dover discutere ogni dettaglio con il superiore gerarchico. Per cooperazione si intende la capacità di porre in atto comportamenti finalizzati alla promozione degli obiettivi comuni. Può accadere che un elemento della struttura per mettersi in luce sotto il profilo dell'iniziativa non cooperi o addirittura boicotti gli altri elementi. E viceversa, può accadere che taluno, per amore dello spirito di cooperazione, rinunci ad affermare i propri talenti e quindi soffochi la propria creatività.

Ebbene, funzione specifica del dirigente è quella di provvedere alla progettazione organizzativa, così da rendere l'organizzazione idonea a massimizzare la performance dell'impresa. Il dirigente è chi sa gestire, in modo efficiente e ed efficace, un gruppo di lavoro. Ogni dirigente ispira la propria leadership a un suo particolare stile, che riflette sia la sua personalità sia il suo sistema di valori.

Vi sono, tuttavia, alcuni principi di organizzazione comuni a ogni funzione dirigenziale. E cioè:

1. tensione a superare la logica del "compito" a favore di una prospettiva di lavoro a obiettivo. Ciò postula, da parte del dirigente, la capacità di gestire insieme al capitale economico la crescita del capitale relazionale interno al gruppo. Il dirigente leader, cioè autorevole, promuove dunque un clima di lavoro positivo e armonioso; facilita processi di espressione e condivisione di competenze; attiva e diffonde uno stile di comunicazione trasparente; riduce la distanza gerarchica con i suoi collaboratori; sostiene forme di condivisione e responsabilizzazione aperte e flessibili.
2. tensione verso un management partecipativo, le cui peculiarità non sono solo legate al ruolo gerarchico, ma alle capacità di dialogo e tolleranza positiva nei confronti delle diversità. Il dialogo è tra i più importanti strumenti manageriali, anche se può essere inizialmente scomodo, perché le mappe cognitive e i codici simbolici delle persone sono diversi. Ma una gestione partecipativa permette alle competenze individuali di crescere e di esprimersi. Infatti, libertà personale e obiettivi comuni incoraggiano responsabilità e coerenza. In tale ottica, il dirigente è persona-squadra più che individualità auto-centrata.
3. la condivisione delle esperienze fa crescere l'identità del gruppo perché consente alle persone di sentirsi sia protagoniste sia di riflettersi l'una nell'altra, attivando preziosi processi di apprendimento. La condivisione delle esperienze postula momenti strutturati di narrazione e confronto, vale a dire capitalizzazione degli eventi condivisi rispetto a obiettivi definiti. Essa, inoltre, nel gioco delicato di scambio, rinforza il senso di appartenenza, migliora le abilità relazionali, sostiene e premia le capacità di supporto reciproco.

In buona sostanza, mirare a rendere l'ambiente di lavoro un luogo "felicitante", un luogo cioè dove le persone scoprono di essere non solamente rispettate ma anche aiutate a crescere, è il fine ultimo di una progettazione organizzativa post-taylorista, che in quanto tale è in grado di raccogliere le nuove sfide competitive che la globalizzazione va ponendo con insistenza crescente.

STEFANO ZAMAGNI

tratto da: **15 ANNI DI CSR: QUANTO VALE LA COLLABORAZIONE?** Riflessioni, esperienze, incontri da "Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale", ottobre 2014, p.46-49

Stefano Zamagni - È docente all'Università di Bologna dove ha ricoperto numerosi ruoli, tra cui la presidenza della Facoltà di Economia, impegnandosi negli anni soprattutto negli studi sul mondo del non profit, arrivando all'attivazione di uno specifico corso di Laurea (Economia delle Imprese Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit). È stato presidente (dal 2007 al 2012) dell'Agenzia per il Terzo Settore, Milano. È direttore dell'Osservatorio Nazionale per la Famiglia (Roma).