

Il sensemaking organizzativo e il comportamento delle persone. Una chiave di lettura

Bruno Bolognini¹

Sommario: 1. Uno strumento per leggere le organizzazioni - 2. La condivisione dei significati - 3. Ciò che le persone vedono nella loro organizzazione - 4. Il sensemaking come chiave di interpretazione - 5. Una diagnosi della cultura organizzativa - 6. I contenuti dell'analisi - 7. I risultati dell'analisi - 8. Gli effetti sul comportamento - 9. Come usare i risultati - 10. Conclusione - Bibliografia.

Abstract

The organization software is the invisible dimension on which the organization functioning depends. It is the hidden side that gives birth to structures and technologies. For some time scholars have been studying it in the form of climate and culture.

This article shows a key to interpretation of these phenomena based on the Karl Weick's sensemaking theory and uses an analysis tool experienced on a over-100-organization sample. The results of this analysis draw attention to the existing connections between some cultural patterns and the way people behave.

Investigating these connections and the way they show up within the organizations represents the starting point for defining their health condition and the strength and weakness as well as for finding the more suitable management levers.

Keywords: sensemaking, organizational culture, human resources, change management

1. Uno strumento per leggere le organizzazioni

La quarta rivoluzione industriale è il frutto di molteplici fattori innovativi che investono diverse tecnologie (Schwab, 2016). Come le precedenti rivoluzioni

¹ **Bruno Bolognini** già ricercatore universitario confermato presso il dipartimento di Scienza Politica dell'Università di Genova, ha insegnato Scienza dell'amministrazione, Teoria dell'organizzazione, Sociologia dell'organizzazione, Cultura d'impresa.

industriali anche questa ha un inevitabile effetto sul modo di organizzare e di gestire le attività lavorative, almeno fino a che automazione e robotica non sostituiranno del tutto il lavoro umano. Per questo l'innovazione non è solo un fenomeno legato alle nuove tecnologie ma investe in modo radicale le organizzazioni e il loro funzionamento.

Gli strumenti concettuali e operativi per gestire il cambiamento delle organizzazioni sono stati oggetto di approfondimenti nel corso degli ultimi decenni. Queste elaborazioni teoriche si distinguono anche profondamente fra loro per i differenti paradigmi che utilizzano (Pfeffer, 1997). Ciò che le accomuna è tuttavia l'aver messo a fuoco aspetti sempre meno direttamente visibili, secondo un percorso che ha caratterizzato l'evoluzione di tutte le scienze. In particolare l'informatica deve i suoi sorprendenti risultati allo sviluppo dell'hardware, ma ancor più a soluzioni software che hanno dato vita a forme di intelligenza artificiale. La distinzione tra fenomeni hardware e fenomeni software è una metafora utilizzata anche nella teoria delle organizzazioni, i cui sviluppi hanno progressivamente messo al centro dell'attenzione il software organizzativo.

Fra gli autori che hanno contribuito a portare l'attenzione sugli aspetti intangibili vi è Karl Weick. Fin dal suo primo lavoro (1979), Weick sostiene che per capire le organizzazioni bisogna parlarne usando l'infinito, "organizzare" e non "organizzazione", poiché la loro natura è fatta di attività, di processi e non di fenomeni statici. Così gli strumenti concettuali utilizzati per rappresentare l'organizzare assumono connotazioni nuove: riguardano i legami che tengono insieme le diverse attività, che possono essere laschi o stretti; i modi in cui le persone si rappresentano questi legami attraverso mappe cognitive e causali; i processi cognitivi e interpretativi che coinvolgono non solo le menti individuali, ma che si possono attribuire anche a menti collettive. Questi concetti sono poi ricondotti a un tema che li accomuna e che ha accompagnato fin dall'inizio tutta la sua riflessione, il tema del sensemaking, cioè dei processi mentali che guidano alla costruzione delle attività organizzative come realtà sociale.

Questo articolo si propone di mettere a fuoco il sensemaking organizzativo e di descriverne le manifestazioni utilizzando uno strumento di analisi, definito "Monitoraggio della cultura organizzativa", che consente di portare l'attenzione verso queste dimensioni e aiuta a ragionare in termini di innovazione organizzativa. Si tratta di un questionario che, sul solco degli strumenti elaborati per sviluppare analisi di clima e di cultura (Bolognini, 2006), è stato costruito con lo scopo di analizzare i tratti culturali presenti nelle organizzazioni e i loro effetti sul comportamento organizzativo. Weick ha fornito un contributo essenziale alla comprensione dei legami fra i processi di significazione e i comportamenti delle persone; l'utilizzo di uno strumento di analisi per studiare questi legami nelle singole organizzazioni può aiutare chi ha responsabilità di gestione ad approfondire la conoscenza di questi fenomeni e a individuare linee di azione con rilevanti effetti pratici.

2. La condivisione dei significati

Fra le molte definizioni della cultura organizzativa una è stata spesso riproposta: “how we do things around here”. Con questa formulazione si vuole richiamare l’attenzione sull’unicità di ogni singola organizzazione. A questa definizione si può ricondurre un’accezione un po’ più articolata formulata da Pettigrew (1979), secondo cui “la cultura è il sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato” (p. 58). Questa nozione, che rinvia alla condivisione dei significati, è essenziale per ragionare sulla cultura delle organizzazioni ma porta con sé margini di ambiguità. La condivisione può essere descritta come modi di pensare stabilizzati e il grado della condivisione può ridursi al minimo, oppure può essere così elevato da produrre forme di pensiero comuni a tutti i membri dell’organizzazione. Va tuttavia rilevato che i significati che si attribuiscono ai fatti di esperienza sono anche soggetti a cambiare, come le opinioni essi possono mutare a causa di approfondimenti, di argomentazioni che convincono, o altri motivi. Così per approfondire la conoscenza della cultura organizzativa è opportuno tener conto di entrambi questi aspetti: da un lato i significati più o meno condivisi come realtà tendente a persistere e, d’altro lato, i processi di attribuzione dei significati come fenomeni dinamici.

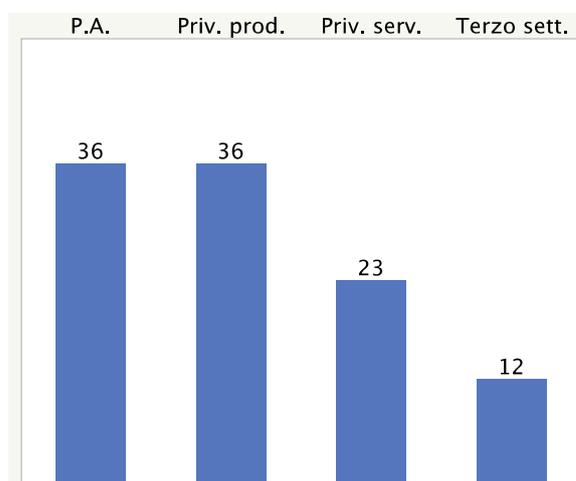
La condivisione dei significati, in realtà, non è poi così necessaria per il funzionamento delle organizzazioni. Come ha argomentato Weick (1979) nella maggior parte dei casi gli individui non attribuiscono lo stesso significato a ciò che cade sotto l’esperienza comune. È pur vero che l’attività dell’organizzare è “un processo basato su una grammatica convalidata consensualmente” (*Ib.*, p. 14), tuttavia “non è necessario che le persone condividano la grammatica in maniera totale e definitiva”(Penco, 2012, p. 394). Del resto ci sono organizzazioni come le istituzioni scolastiche che continuano a funzionare anche se i legami che tengono insieme le diverse attività sono estremamente laschi. Lo stesso autore oltre a teorizzare la nozione di “legami laschi” ha sviluppato le sue ricerche concentrando l’attenzione su attività organizzative che perseguono non solo efficienza ma efficacia, qualità e affidabilità. Proprio questo tipo di organizzazioni, come le portaerei (Weick e Roberts, 1993) e le cosiddette High Reliability Organizations (HRO) (Weick e Sutcliffe, 2007), richiedono la costruzione di legami stretti e un diverso modo di affrontare il problema della condivisione. Questa esigenza di sviluppare maggiori capacità di integrazione è avvertita anche nelle organizzazioni che si propongono di adottare pratiche di gestione innovativa come il Total Quality Management (TQM). L’attenzione alla cultura organizzativa e alle sue manifestazioni attraverso il sensemaking diventa così particolarmente importante quando si vuole gestire il cambiamento e accedere a forme di innovazione riconducibili a modelli come il lean management e il TQM.

3. Ciò che le persone vedono nella loro organizzazione

Secondo Weick (1995) le organizzazioni e i processi di sensemaking sono fatti della stessa stoffa. Seguiremo il suo ragionamento per mostrare come l'esame delle percezioni che le persone hanno della propria organizzazione ci aiuta ad approfondire la conoscenza delle dimensioni intangibili. Per questo utilizzeremo i dati che abbiamo raccolto presso un numero ormai non trascurabile di organizzazioni.

Per descrivere i processi di sensemaking abbiamo messo a punto un questionario finalizzato a rilevare le percezioni che i membri di un'organizzazione hanno della loro esperienza di lavoro, con particolare riferimento alle pratiche in uso. Questi strumenti di analisi culturale si sono affermati fin dagli anni Novanta (Hofstede et al., 1990 ; Denison, 1990) e sono ormai ampiamenti diffusi (Jung et al., 2009) e utilizzati da società di consulenza come la McKinsey per diagnosticare lo stato di salute delle organizzazioni (Gagnon et al., 2017). Fra i diversi approcci teorici su cui si basano questi strumenti nessuno, a mia conoscenza, utilizza una chiave di lettura come quella proposta da Weick con la sua nozione di sensemaking organizzativo. Così per testare la cultura organizzativa in chiave di sensemaking abbiamo messo a punto il questionario definito "Monitoraggio" e nel corso del tempo abbiamo raccolto dati presso 107 organizzazioni appartenenti a diversi settori, come illustrato nel grafico di Figura 1.

Figura 1. Le organizzazioni del campione analizzato divise per settore



Va precisato a questo proposito che l'oggetto del nostro studio è costituito da organizzazioni e non da singole persone. Poiché la nostra unità di analisi è l'organizzazione, definita dall'insieme delle risposte al questionario fornite dai membri della stessa (o da un campione rappresentativo dell'insieme) la raccolta dei dati da elaborare risulta piuttosto complessa. In particolare i dati oggetto delle

nostre elaborazioni statistiche, basati su circa 9000 questionari, si riferiscono a un numero di organizzazioni relativamente contenuto e non ci consentono di trarre conclusioni definitive. Così, malgrado la quantità di dati raccolti, proprio perché questi servono per misurare organizzazioni e non caratteristiche delle persone, il nostro studio assume carattere esplorativo, almeno riguardo alla lettura della cultura in chiave di sensemaking e dei suoi effetti sul comportamento organizzativo. Gli item del questionario descrivono tipiche situazioni organizzative: si chiede di indicare, su una scala da 0 a 10, con quale frequenza esse si verifichino. Al valore 0 corrisponde l'avverbio *mai*, a 2,5 l'avverbio *raramente*, a 5 corrisponde *a volte sì a volte no*, a 7,5 l'avverbio *spesso* e a 10 l'avverbio *sempre*. Gli item si riferiscono a tre diversi campi semantici:

- comportamenti
- pratiche di gestione delle RU e organizzative
- relazioni sociali (fiducia, identità, lealtà).

In molti dei nostri casi le persone formulano testimonianze diverse riguardo a ciò che vedono. Occorre dunque capire le ragioni di queste differenze. Prendiamo ad es. un item che riguarda il verificarsi di comportamenti del personale, quindi qualcosa direttamente visibile: l'affermazione "il personale si impegna al massimo" mostra che su 107 casi in quasi metà di questi si ha una percentuale di dispersione intorno alla media superiore al 35%. Inoltre in ogni organizzazione, o quasi, c'è sia chi dice "sempre" sia chi dice "mai", con ampia gamma di risposte lungo la scala. In definitiva rileviamo che le persone nella stessa organizzazione vedono cose diverse.

Consideriamo i rispondenti quali testimoni. In campo giuridico, la psicologia della testimonianza ha messo in luce il problema dell'attendibilità e credibilità delle testimonianze. Anche le diagnosi organizzative dovrebbero contare su testimonianze affidabili. Se entro un'organizzazione e in ciascuna di due aree diverse si riscontra la condivisione di due diverse visioni, è probabile che vengano rispecchiate realtà diverse, situazioni oggettivamente diverse. Altra circostanza è se queste condizioni oggettive non sono altrettanto evidenti, se fra persone che operano entro una stessa area prevalgono differenze significative nelle risposte. Non si può escludere l'effetto di condizioni soggettive. L'analisi dei meccanismi di sensemaking ci aiuta a capire questi fenomeni. Per questo, prima di soffermarci sui dati raccolti e sui risultati delle relative analisi, è opportuno fissare alcuni concetti relativi al sensemaking che faranno da guida all'interpretazione dei dati stessi.

4. Il sensemaking come chiave di interpretazione

Il sensemaking è un processo di costruzione sociale della realtà. Il linguaggio è il medium che consente di passare dalla soggettività all'oggettività. Le risposte al nostro questionario rappresentano il modo di percepire la propria organizzazione: la percezione soggettiva è oggettivata nell'interpretazione della frase - item. Secondo Berger e Luckman (1966) i processi di significazione sono processi di oggettivazione del soggettivo. Il linguaggio aiuta a comunicare ciò che si pensa perché consente alle

persone di classificare le loro esperienze e renderle comprensibili a se stessi e agli altri. Con le risposte al questionario le percezioni soggettive, che si formano attraverso le esperienze vissute nella propria vita di lavoro, vengono oggettivate. Dobbiamo perciò considerare le risposte al questionario non solo quali testimonianze che riflettono una realtà oggettiva, ma anche come espressione delle soggettività dei rispondenti.

Secondo Weick (1995) passare dalla percezione soggettiva alla sua oggettivazione equivale a collocare degli stimoli entro cornici: queste sono le categorie generali fornite dal linguaggio. Gli item del nostro questionario propongono le cornici. La scelta di un valore numerico è l'indicazione del senso che chi risponde attribuisce a ciascun item. Per es. chi segna il valore 8 in corrispondenza dell'item "Il personale si impegna al massimo", attribuisce a questo fenomeno il significato di "spesso": in base alla sua esperienza ritiene che il comportamento dei colleghi, compreso il suo, sia spesso caratterizzato da "impegno massimo".

Per rappresentare la realtà sociale dobbiamo considerare l'insieme delle risposte raccolte presso tutto il personale o un campione rappresentativo dell'insieme. L'aver tradotto i significati in numeri offre qualche vantaggio. La distribuzione delle risposte sulla scala dei valori dà un'immagine del grado di condivisione dei significati, che può essere sintetizzata a sua volta in un numero per esprimere la varianza delle risposte. Il calcolo del coefficiente di variazione (CV), che misura la percentuale di dispersione rispetto alla media, fornisce un'indicazione utile: una bassa percentuale di dispersione, intorno al 20-25% indica elevata condivisione, sopra al 35-40% avremo bassa condivisione. Ciò consente di rappresentare la realtà sociale dell'organizzazione mediante i significati che i suoi membri attribuiscono alle frasi del questionario. E non solo il grado di condivisione ma soprattutto l'intensità: il calcolo della media è il punto di ancoraggio di queste differenze e indica intorno a quale valore i significati sono più o meno condivisi. In questo senso la media delle risposte agli item del questionario rappresenta quella "realtà sociale".

Per spiegare il comportamento si può far riferimento alle "disposizioni" individuali delle persone, da analizzare con strumenti come i test di personalità e di intelligenza, o valutando le loro motivazioni al lavoro. È stato argomento di ampia discussione la contrapposizione fra chi afferma la validità di quest'approccio, definito "disposizionale", e chi gli ha contrapposto l'approccio definito "situazionale", vale a dire l'idea che a determinare il modo di agire siano più che le caratteristiche individuali le condizioni del contesto, l'ambiente in cui si opera (Davis-Blake e Pfeffer, 1989). Oggi si tende ad escludere una soluzione radicale a favore di una o l'altra prospettiva, ma proprio per questo è importante capire in che modo il contesto ha effetti sulle attività lavorative. I risultati delle nostre analisi descrivono questo contesto e ci aiutano a spiegare il comportamento delle persone e a riflettere su come utilizzare le leve di gestione.

5. Una diagnosi della cultura organizzativa

Il Monitoraggio ha come oggetto le percezioni filtrate dalle aspettative. L'approccio di Weick, in sintesi, è il seguente: l'interazione fra le persone è influenzata dalle credenze. Credere significa rilevare in maniera selettiva e avviare azioni capaci di offrire sostanza alle credenze (Weick, 1995, p. 145). Mentre la discussione implica confronto fra le credenze, l'interazione può essere ordinata intorno alle aspettative in cui vengono incorporate le credenze. Le aspettative guidano l'interpretazione e filtrano gli input. Il nostro sistema percettivo è condizionato dalle aspettative, per cui si assimila ciò che si vede e si sente a ciò che ci si aspetta. Così esse agiscono come profezie che tendono ad auto avverarsi. Inoltre spesso si generano sequenze sociali interattive come catene di azioni che si rafforzano. Weick cita l'esempio degli insegnanti cui era stato detto che un certo numero dei loro allievi, in realtà scelti a caso, erano particolarmente dotati, in base a un test che avevano superato. La ripetizione dei test a distanza mostrò che proprio quegli alunni i cui insegnanti si aspettavano il miglioramento mostrarono notevoli progressi. Le aspettative sono perciò delle anticipazioni, dei punti di partenza, che servono a definire la realtà. Nell'esempio degli insegnanti si può pensare che la "realtà" così definita abbia influenzato gli allievi selezionati e che questi abbiano risposto in modo coerente. Ciò ha determinato processi di interazione la cui durata ha prodotto gli esiti rilevati dai test. Questo esempio, come altri proposti da Weick, mostra come le aspettative "impongono una struttura a ciò che altrimenti sarebbe un flusso disordinato di azioni" (*Ib.* p. 165).

Quando raccogliamo le testimonianze riguardo a comportamenti, pratiche e relazioni e le frequenze dei fenomeni indicati dagli item, il nostro questionario registra le percezioni basate su esperienze quotidiane. Ma queste sono condizionate dalle aspettative. Si può affermare, dunque, che la tabella dei dati raccolti con il questionario è una rappresentazione delle credenze - aspettative riguardo alle diverse situazioni organizzative indicate dagli item. Con ciò si ottiene una diagnosi della cultura che descrive i risultati dei processi di significazione derivanti dalle interazioni dei rispondenti. E con questo anche i loro orientamenti all'azione. L'idea che si possa descrivere la cultura di un'organizzazione come un insieme di aspettative è formulata in modo esplicito da Weick e Sutcliffe (2007) che suggeriscono anche di modificare la definizione della cultura ricorrente in questo modo: "la cultura è ciò che ci attendiamo qui da noi" (p. 114).

I nostri dati forniscono importanti informazioni sulle caratteristiche culturali dell'organizzazione. Il calcolo delle medie, oltre ad attenuare i possibili errori, definisce il peso, l'intensità, la forza delle aspettative presenti nell'organizzazione. Così le medie, che pure rappresentano una semplificazione, consentono di dire che un'organizzazione è caratterizzata da una forte o debole, bassa o elevata aspettativa, per es., di impegno.

Quando si misurano le medie si opera un'astrazione, ma anche le organizzazioni sono astrazioni, almeno nel senso che, come osserva Weick, sono strutture sociali formate sì da persone, ma queste sono fra loro intercambiabili, per cui si può parlare di "soggettività generica". Nella sua formulazione questo modo di caratterizzare il

sensemaking organizzativo riprende la distinzione proposta da Wiley (1988) circa i livelli di analisi dei fenomeni sociali che stanno sopra il livello individuale. Secondo questa chiave di lettura dei fatti sociali, i significati che si consolidano nelle organizzazioni si possono anche descrivere come copioni, “trame modello di tipi di incontri la cui ripetizione costituisce l’ordine di interazione in quello scenario” (Barley, 1986). Come per i copioni delle rappresentazioni teatrali i personaggi possono essere interpretati da attori diversi, così nello svolgere le attività organizzative le interazioni fra le persone tendono a rispettare modelli di azione dettati dai ruoli. Le loro azioni rispondono a prescrizioni, ma anche a routine che si sono consolidate nel tempo e quindi sono guidate dalle aspettative, formate nel corso delle interazioni. Si tratta di costruzioni sociali che sono il risultato degli incontri quotidiani, qualcosa di più delle prescrizioni formali che descrivono i ruoli: così le attività diventano reciprocamente definite, prevedibili e soggette a una visione comune codificata in un linguaggio comune. Perciò le aspettative che si sono consolidate nel tempo agiscono come codici di condotta che regolano i comportamenti.

L’immagine descritta attraverso il Monitoraggio evidenzia la “soggettività generica” quale sistema di controllo consolidato; non il processo di costruzione dei significati ma i significati consolidati nelle percezioni e nelle aspettative. Una media alta indica consenso rispetto all’argomento considerato, come probabile risultato di interazioni: in questo caso l’immagine dell’organizzazione assume un carattere più definito. Quest’immagine coglie aspetti della realtà che le tradizionali carte organizzative non sono in grado di rappresentare. Inoltre, come vedremo, quest’immagine è utile per capire le dinamiche comportamentali. Essa consente di mettere a fuoco le condizioni in cui si svolgono le interazioni, i processi relazionali.

6. I contenuti dell’analisi

Ci siamo soffermati finora sulla possibilità di leggere i dati raccolti in chiave di sensemaking, lasciando sullo sfondo l’esame dei contenuti oggetto di analisi. Gli aspetti della realtà organizzativa presa in esame dal Monitoraggio si possono ricondurre ad alcune delle manifestazioni della cultura indicate da Schein (1985), secondo cui conviene distinguere tre livelli, gli artefatti, i valori e gli assunti di base. Agli artefatti si possono ricondurre sia i comportamenti sia le pratiche di gestione. Secondo Schein infatti per artefatti si devono intendere non solo i prodotti e le architetture che caratterizzano un’organizzazione, ma tutte le manifestazioni direttamente visibili, quindi anche i comportamenti delle persone e le pratiche di gestione in quanto formalizzate in documenti. Le nostre indagini non prendono in considerazione i valori dichiarati in modo esplicito dai dirigenti perché, come ha ben documentato Argyris (1990), spesso non corrispondono ai valori realmente in uso e, in ogni caso, come sostiene lo stesso Schein, sono spesso manifestazioni superficiali della realtà organizzativa.

Degli assunti di base, che secondo Schein rappresentano la vera essenza della cultura di un’organizzazione, il nostro questionario indaga alcuni aspetti particolari

che tuttavia, almeno a mio avviso peraltro confortato da molta letteratura (per es. Ouchi, 1981), sono elementi costitutivi essenziali di una cultura. Si tratta infatti delle relazioni fra i membri dell'organizzazione, oltre che della loro relazione con l'organizzazione stessa, in base alle quali si può dire se esista un qualche livello di integrazione.

I comportamenti. Il questionario mette a fuoco tre tipi di comportamento, l'impegno, la cooperazione fra le aree e il lavoro di gruppo. L'analisi delle percezioni - aspettative relative ai comportamenti è una caratteristica che merita particolare attenzione in questo tipo di diagnosi per due ragioni: innanzi tutto perché è un modo di descrivere il comportamento relativamente "oggettivo", poiché non si basa su atteggiamenti individuali (chi risponde non si riferisce al proprio comportamento); in secondo luogo perché ci aiuta a capire, come vedremo, quali altre manifestazioni della cultura siano correlate ai comportamenti e possano essere considerate alla stregua di condizioni che li determinano.

Le pratiche di gestione. Anche nel caso delle pratiche ciò che viene misurato sono i modi in cui le pratiche vengono percepite, per rilevare il loro effetto sulle persone. Il questionario considera due tipi di pratiche, quelle tradizionalmente presenti nelle organizzazioni, come le procedure più o meno rigide, il controllo nelle sue diverse forme, l'accentramento gerarchico, e quelle più orientate a valorizzare le persone come gli incentivi retributivi, la selezione e valutazione, la formazione e gli sviluppi di carriera. Questo secondo tipo di pratiche, classificabili sotto l'etichetta di "pratiche ad elevata performance" (cfr. per es. Huselid, 1995; Bolognini, 2008), sono in genere considerate quali veri e propri elementi propulsori per ottenere risultati eccellenti, e quindi raccomandate come condizioni essenziali per il successo. I dati di cui disponiamo ci aiuteranno ad affrontare questo argomento e a trarre qualche conclusione appoggiata su basi empiriche.

Le relazioni. Fra gli assunti di base indicati da Schein come elementi costitutivi della cultura di un'organizzazione, uno in particolare sembra determinante per il funzionamento dell'organizzazione stessa, quello che riguarda la "natura delle relazioni umane" (Schein, 1985). D'altra parte altri autori hanno posto l'accento più che sui contenuti della cultura, siano essi valori o principi, sulle relazioni fra le persone, sui rapporti di fiducia, sul senso di appartenenza che spinge a perseguire con lealtà gli obiettivi comuni. Lo stesso Schein afferma che gli assunti di base sono manifestazioni di una cultura solo se c'è un gruppo che possiede quella cultura, cioè se le relazioni si sono sviluppate attraverso un vissuto comune delle persone che formano quel gruppo (Schein, 1999). Queste forme di relazione sono indagate mediante alcuni item del questionario: la fiducia intesa come attribuzione di legittimità e di consenso verso chi dirige, e quindi anche come riconoscimento della leadership; il senso di appartenenza che si manifesta anche come orgoglio; la lealtà intesa come percezione di essere inseriti in un sistema che garantisce relazioni eque. L'analisi delle percezioni e delle aspettative rispetto a queste forme di relazione, la rilevazione della loro presenza o assenza e del loro peso è molto utile per capire la cultura di un'organizzazione, perché consente di andare alla radice della sua esistenza come sistema sociale in grado di sviluppare processi di integrazione al di là delle regole formali.

7. I risultati dell'analisi

Per una rappresentazione più puntuale delle informazioni che si ricavano dalle analisi ci soffermiamo ora su alcuni esempi per mostrare le differenze che emergono grazie a queste diagnosi e come queste differenze siano riconducibili a tipi diversi di organizzazioni. In seguito saranno presi in considerazione gli effetti di queste configurazioni caratteristiche sui comportamenti e, indirettamente, sulla performance organizzativa.

Per mettere a fuoco le differenze fra le organizzazioni utilizziamo un criterio ben consolidato nella teoria, quello che distingue le forme tradizionali da quelle innovative in base ai modelli di management, e contrappone i sistemi meccanici a quelli organici (Burns e Stalker, 1961). Si tratta in ultima analisi, come sostenevano questi autori, di due tipi di cultura che implicano codici di condotta diversi e che rappresentano una polarità piuttosto che una dicotomia, nel senso che esistono degli stadi intermedi tra i due opposti poli. Interpretiamo queste due polarità come espressione di codici culturali: parleremo di codici della conformità per indicare le pratiche di gestione tradizionali che caratterizzano le organizzazioni burocratiche, e di codici del coinvolgimento per indicare sia le pratiche di gestione più innovative sia la presenza di relazioni di fiducia, del senso di appartenenza e di lealtà.

La differenza fra i due sistemi è più una questione di funzionamento, di modalità di esecuzione delle attività e di modalità di relazioni, e meno una questione di descrizione formale. Così una prima generale indicazione circa queste differenze può essere colta mediante l'esame dei dati ricavati dal Monitoraggio. Come abbiamo visto il contenuto delle analisi può essere ricondotto a tre diversi aspetti della realtà organizzativa, come altrettanti tipi di manifestazioni culturali, il comportamento, le pratiche di gestione e le relazioni. Per distinguere il modello gestionale organico da quello meccanico consideriamo i dati relativi alle pratiche di gestione e alle relazioni, mentre ci occuperemo in seguito dei dati relativi ai comportamenti.

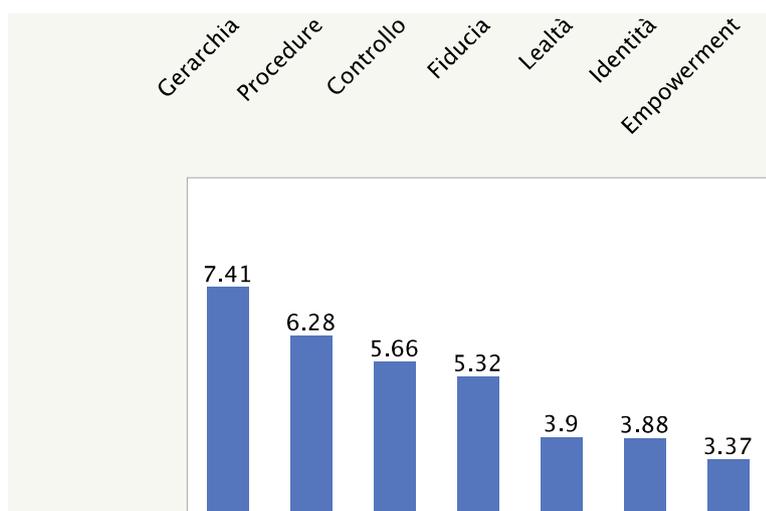
Fra le pratiche di gestione, come detto, distinguiamo quelle tradizionalmente espressione delle burocrazie come l'accentramento gerarchico, le procedure, le diverse forme di controllo, da quelle considerate più innovative che, per sintetizzare possiamo definire orientate alla valorizzazione delle persone (*empowerment*). Insieme a queste ultime le forme relazionali come la fiducia, il senso di appartenenza e la lealtà sono tipica espressione di una cultura del coinvolgimento.

Dal campione rileviamo che la maggior parte dei casi presenta un modello gestionale di tipo meccanico, mentre sono pochi quelli in cui risulta un modello organico. Ci sono poi alcuni casi misti. Per illustrare il modo in cui si manifestano queste configurazioni proponiamo un esempio utilizzando una rappresentazione grafica che riporta le misure delle pratiche di gestione e delle forme di relazione (le pratiche di gestione ad elevata performance sono sintetizzate con la misura di *empowerment*). Il grafico riferito a un comune di un capoluogo di provincia dell'Italia centrale (Figura n. 2) presenta una tipica configurazione burocratica con valori medio alti per le pratiche tradizionali che via via perdono peso nelle misure di relazione e in quella delle pratiche di *empowerment*. Questa configurazione è presente in molte aziende manifatturiere, mentre nei servizi si trovano anche altre

configurazioni: per es. le banche presentano prevalentemente configurazioni burocratiche; il terziario avanzato presenta configurazioni in cui i codici del coinvolgimento pesano più dei codici della conformità.

Questi grafici forniscono una prima informazione che va poi approfondita perché ogni caso presenta caratteristiche proprie. Per es. ci sono casi come una società di assicurazioni, caratterizzata da pesi medio alti per tutti i codici, o casi come un'azienda manifatturiera, con pesi tutti molto ridotti, ad esclusione dell'accentramento gerarchico. Si ricavano così indicazioni sugli orientamenti che definiscono la fisionomia dell'organizzazione, la sua cultura intesa come insieme delle aspettative prevalenti. Ne risulta un'immagine del contesto che descrive le dimensioni intangibili, al di là della definizione formale dei ruoli e delle relazioni rappresentata nelle tradizionali carte organizzative. Si distingue da queste per il proposito di fornire informazioni descrittive piuttosto che prescrittive, più direttamente riferibili alle condizioni sociali che guidano le azioni quotidiane delle persone.

Figura 2. I codici culturali in una tipica configurazione burocratica



L'analisi dei dati consente gradi progressivi di approfondimento: ciascuno degli indici descritti sopra è misurato con più di un indicatore, e può accadere che due o più indicatori di ciascun indice forniscano pesi diversi. Inoltre, poiché la somministrazione dei questionari consente quasi sempre di distinguere i rispondenti secondo le aree di appartenenza, o secondo le categorie professionali (pur mantenendo sempre la garanzia dell'anonimato), il confronto fra i raggruppamenti fornisce ulteriori informazioni circa la presenza di sottoculture tipiche. L'analisi comparativa non solo fra unità organizzative all'interno di un singolo caso, ma fra organizzazioni diverse è una ulteriore fonte di informazioni utili.

8. Gli effetti sul comportamento

I codici organizzativi considerati qui sopra non fanno ancora riferimento ai comportamenti. La lettura di questi dati in una prospettiva di sensemaking ci aiuta a capire il legame esistente tra percezioni e aspettative da un lato e i comportamenti dall'altro. Come ha evidenziato più volte Weick questo legame è molto stretto. Per es. afferma: "Nel processo di sensemaking si intendono inclusi la costruzione e l'accorpamento di informazioni testuali che sono interpretate, come pure la loro revisione basata sull'azione e sulle sue conseguenze" (1995, p. 9). Il sensemaking, in altri termini, non è solo un fenomeno mentale, basato sull'interpretazione di ciò che si incontra nel corso dell'esperienza, ma implica il continuo confronto con l'azione, con gli effetti collegati a queste azioni, che possono determinare la revisione del significato attribuito all'esperienza stessa.

La cultura di un'organizzazione dunque non riguarda solo ciò che le persone pensano, ma si manifesta in ciò che le persone fanno. Per questo il Monitoraggio si propone di analizzare in che misura i comportamenti sono collegati sia alle pratiche di gestione sia agli altri codici culturali. Si tratta di valutare il legame esistente fra le percezioni delle diverse manifestazioni della cultura e, in particolare, se sia possibile prevedere quali attività gestionali siano collegate a quali comportamenti.

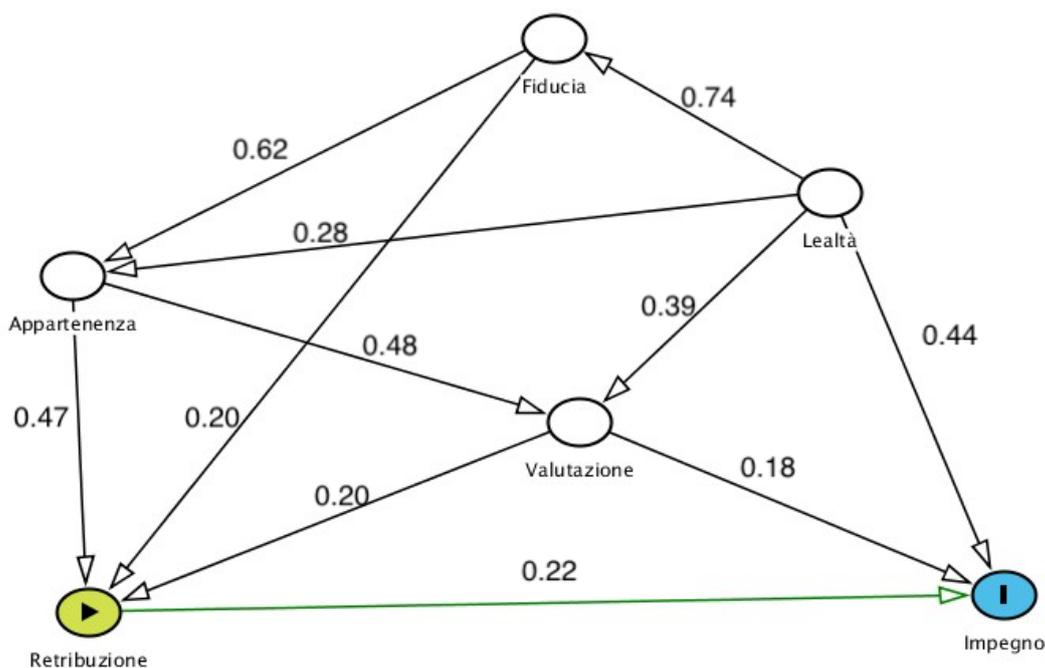
L'elaborazione dei dati del nostro campione consente di illustrare queste connessioni grazie a modelli statistici che verificano le ipotesi di relazioni causali fra le variabili e assumono come dipendenti proprio le variabili di comportamento. La più ovvia di queste ipotesi riguarda l'influenza delle pratiche di gestione sull'impegno delle persone. Oppure, un'altra ipotesi secondo cui la presenza di procedure rigide può avere l'effetto di frustrare questi contributi. L'esame del nostro campione fornisce risposte in merito a queste ipotesi, sia riguardo a ciò che si può constatare in ogni singola organizzazione, sia riguardo alle linee di tendenze che risultano dall'esame dell'insieme delle organizzazioni.

Nelle singole organizzazioni si rileva in genere una correlazione positiva fra le percezioni di politiche retributive incentivanti e l'impegno: chi indica la presenza di politiche incentivanti testimonia anche livelli di impegno tendenzialmente più elevati. Ma questa correlazione positiva non è presente in tutte le organizzazioni e, quando lo è, non è neppure molto marcata. Diversa è la situazione se si considera la correlazione fra le due variabili a livello organizzativo. Questi dati mostrano che nelle organizzazioni in cui è più elevata la percezione di politiche incentivanti si percepisce anche un livello di impegno più elevato: con 107 organizzazioni il coefficiente di correlazione fra le due variabili è di 0.62. L'indice di correlazione fra queste aspettative generalizzate conferma dunque l'effetto positivo degli incentivi retributivi sul comportamento.

Un esame più accurato delle possibili implicazioni causali richiede tuttavia qualche approfondimento che tenga conto di possibili variabili confusive. La possibilità di interpretare i modelli di equazioni strutturali (SEM) in termini di relazioni causali fra variabili è stata oggetto di discussione fra studiosi di metodologia e di statistica. Nel corso degli ultimi trent'anni si è affermato un

approccio che ribalta la prospettiva più volte ribadita in sede statistica secondo cui “la correlazione non è causazione”. Un nuovo approccio si è affermato sia nell’ambito delle scienze sociali (Klein, 2016) sia in ambito medico epidemiologico ed è stato particolarmente approfondito da J. Pearl (2009), uno studioso di intelligenza artificiale della Ucla. Secondo questa prospettiva non è possibile testare con soli strumenti statistici qualunque modello causale. Occorre partire da alcuni assunti che definiscono la “storia” del fenomeno studiato, vale a dire una teoria che può essere resa esplicita mediante grafici. Secondo Pearl (2009) i modelli SEM insieme ai grafici sono lo strumento attraverso il quale analizzare i dati oggetto di osservazione e testare le ipotesi codificate nel grafico per trovare una base empirica con cui confrontare la teoria.

Figura 3. Il modello causale di questo grafico mostra gli effetti diretti e indiretti dei diversi fattori che influenzano l’impegno del personale nelle organizzazioni del campione. I valori sulle frecce indicano il peso di ciascun effetto, espresso in misure standard.



Un modello causale compatibile con i nostri dati è illustrato dal grafico Figura n. 3. I risultati dei test statistici mostrano la coerenza del modello di equazioni strutturali rappresentato dal grafico con i dati del campione. In particolare, con 97 casi considerati, il test Chi quadro è 0.74 con 4 gradi di libertà e pvalue = 0.95. Fra gli indici di adattamento approssimato riportiamo CFI = 1.00, TLI = 1.03, RMSEA = 0.00

e SRMR = 0.02². Si può dunque affermare che il modello non viene “disconfermato” dai dati. Pur con le cautele necessarie che si impongono in questi casi, con un campione relativamente ridotto, il modello offre indizi empirici che supportano le tesi di chi sostiene l’importanza dei fattori soft come determinanti per la performance organizzativa. In altri termini, come mostra il grafico, il peso di pratiche come gli incentivi retributivi e la valutazione viene ridimensionato e in ogni caso condizionato dalla presenza di un quadro relazionale caratterizzato da fiducia, da lealtà e da senso di appartenenza. In particolare il peso degli incentivi retributivi sull’impegno si riduce a 0.22, mentre assume maggior peso l’effetto diretto esercitato da “lealtà”. Inoltre risultano degni di particolare attenzione gli effetti indiretti di variabili che descrivono il contesto relazionale.

La letteratura che analizza gli effetti della cultura, o gli effetti delle pratiche di gestione sulla performance è molto ampia. In genere offre riscontri positivi, ma non mancano i rilievi critici. Per questo sembra utile assumere come variabile dipendente, piuttosto che indici di performance come la produttività o altri indicatori finanziari, i comportamenti delle persone, che assumiamo come condizioni indispensabili di performance. Il modello qui proposto si limita a considerare come variabile dipendente l’impegno, ma risultati analoghi si riscontrano per altri tipi di comportamento come la cooperazione e il lavoro di gruppo.

L’approccio metodologico cui abbiamo fatto riferimento è interessante perché, oltre a fornire le basi teoriche per sviluppare l’analisi delle relazioni causali tra variabili, consente di approfondire queste analisi in termini controfattuali. Ciò significa che un modello come quello proposto qui sopra può essere utilizzato come base per valutare, in ogni singola organizzazione e in termini di previsione, quale potrebbe essere l’effetto sull’impegno collettivo del personale, dell’intervento su una variabile causale. Questo tipo di analisi, detto controfattuale, è al centro dell’attenzione di molti recenti studi che ne considerano l’applicazione sia in ambito economico e organizzativo (Morgan e Winship, 2007; Antonakis et al., 2014) sia in termini più generali (Pearl, 2017). Non ci addentriamo qui nei dettagli tecnici di queste analisi, se non per segnalare che si tratta di procedimenti che vanno sotto la categoria generale dei modelli what - if, per rispondere a domande quali: che cosa si potrebbe verificare se, dato il livello cui si trova per es. il “senso di appartenenza” nella nostra organizzazione, riuscissimo a aumentare quel livello di un punto? Formulare queste domande e poter valutare, in base ai dati rilevati nella propria organizzazione, confrontati con quelli di altre organizzazioni, i possibili effetti di certe scelte gestionali o di stili di leadership da privilegiare, è un modo concreto per orientare le decisioni manageriali, basandole su dati a partire dai quali sarà possibile verificare i loro effetti.

² La matrice di covarianza dei dati è disponibile presso l’autore.

9. Come usare i risultati

I risultati evidenziano punti di forza e punti di debolezza riguardo alla possibilità di operare cambiamenti rilevanti e di sviluppare apprendimento organizzativo per conseguire maggiore efficienza, maggiore efficacia e affidabilità. I dati presentati descrivono la struttura sociale dell'organizzazione e misurano i comportamenti che danno forma ai processi e alle relazioni. È poi possibile valutare gli effetti probabili di queste strutture esaminando le relazioni causali che modellano i comportamenti. È così possibile rispondere alle seguenti domande:

- qual è lo stato di salute dell'organizzazione?
- quali aspetti essenziali ne caratterizzano i punti di forza e di debolezza?
- quali leve gestionali conviene attivare per migliorare?

I risultati di un'analisi come quella descritta sono una rappresentazione della cultura organizzativa nella sua forma di "soggettività generica", come Weick definisce il livello di sensemaking tipico della struttura sociale presente nelle organizzazioni. Nel nostro campione ci sono organizzazioni con procedure rigide e ruoli chiusi, che implicano trame ripetitive e un sistema di controllo accentuato; ma ci sono anche organizzazioni in cui, pur mantenendo meccanismi di controllo, si lascia spazio all'espressione di quel tipo di sensemaking che Weick chiama della intersoggettività: sono quelle orientate al coinvolgimento. In questi casi l'incontro fra le persone, l'interazione attraverso la comunicazione, la discussione e il confronto, producono modi di pensare meno vincolati ai copioni consolidati. Secondo Weick le organizzazioni sono caratterizzate da possibili, e a volte frequenti, transizioni fra questi due livelli di sensemaking, quello della intersoggettività e quello della soggettività generica. In situazioni di stabilità, di scarsa incertezza, prevale la soggettività generica in cui le forme di controllo sono prevalenti. In presenza di fattori di incertezza emerge la necessità di dare spazio a relazioni intersoggettive, orientate a ricostruire i significati secondo una tensione che Weick caratterizza come innovazione.

I dati del Monitoraggio forniscono indicazioni sulla presenza delle condizioni che lasciano spazio all'innovazione. L'immagine che risulta dall'analisi è un'istantanea, che peraltro rappresenta una realtà consolidata, come hanno evidenziato rilevazioni presso singole organizzazioni ripetute a distanza di un anno e più, senza che nel frattempo fossero intervenuti cambiamenti significativi di carattere gestionale. Partendo dai risultati dell'analisi è possibile lavorare in due direzioni: per un verso si individuano le linee strategiche che si intendono perseguire, soprattutto in termini di scelte gestionali, perché le eventuali criticità che si oppongono ad iniziative di cambiamento vengono messe a fuoco e definite entro ambiti circoscritti; per altro verso i dati suggeriscono quali siano le leve gestionali più efficaci per conseguire gli obiettivi di miglioramento.

Se si perseguono obiettivi di cambiamento il *change management* deve tener conto della cultura e quindi dei significati che si sono consolidati nelle aspettative di tutti. Il cambiamento richiede la messa in discussione di credenze e di certezze. La differenza fra una cultura della conformità e una del coinvolgimento consiste, per usare le indicazioni di Weick, nel prevalere in un caso di credenze orientate alle

aspettative, mentre nell'altro caso viene lasciato spazio alla discussione. Ciò non significa che venga meno il controllo, ma la possibilità di revisione dei significati nel senso che, come afferma Weick "discutere è una fonte cruciale del sensemaking" (1995, p. 158). Per questo la discussione va intesa come scambio di informazioni, sia pure in contraddizione fra loro, ma non va confusa con l'espressione di astio o di collera, che implicano azioni difensive e conseguente restringimento dell'attenzione.

Il luogo organizzativo in cui trova spazio la discussione come strumento di sensemaking innovativo è la riunione. Weick la definisce come un "evento comunicativo che organizza l'interazione". Il *teamworking* e il *problem solving* sono gli strumenti per eccellenza del *Total Quality Management* perché favoriscono il continuo miglioramento dei processi organizzativi. Per diffonderne l'uso si insegnano tecniche basate su metodologie come per es. il PDCA, il diagramma di Pareto, il diagramma causa - effetto (o di Ishikawa); ma la disponibilità a fornire informazioni, ad impegnarsi nella soluzione dei problemi, a mettere a disposizione degli altri lo sforzo discrezionale che fa la differenza non derivano dall'apprendimento di metodologie. Occorre un tessuto sociale che favorisca queste relazioni di scambio.

10. Conclusione

Gli studiosi del sensemaking, e in particolare Weick, hanno posto l'accento sul legame fra il pensiero e l'azione. L'azione è concepita come punto di partenza e come terminale del dare senso. Uno dei cardini dell'innovazione organizzativa è il superamento del vecchio detto secondo cui chi esegue il lavoro "non è pagato per pensare". Al contrario l'innovazione si basa sulla promozione del coinvolgimento di tutti nella risoluzione dei problemi. Per questo mettere a fuoco il legame tra il fare e il pensare, attraverso l'analisi dei processi di sensemaking che si svolgono nella propria organizzazione, diventa uno strumento di management utile per chi ha responsabilità direzionali. In modo particolare per chi ha responsabilità di gestione delle risorse umane può diventare un mezzo per impostare il suo lavoro su basi coerenti con gli obiettivi di cambiamento.

Descrivere l'organizzazione attraverso il sistema delle aspettative aiuta a capire le relazioni fra le persone e ad evidenziare le condizioni che rendono possibile l'aggiornamento delle aspettative stesse. Ciò consente di riflettere sulla cultura presente e su come essa "influenza il modo in cui le deviazioni dalle aspettative vengano scoperte, interpretate, gestite e utilizzate come occasioni per apprendere" (Weick e Sutcliffe, 2007, p. 115). In definitiva la descrizione della cultura attraverso il Monitoraggio fornisce una base di riflessione per decidere come gestire il cambiamento, portando l'attenzione sulle leve gestionali che richiedono maggior cura.

Bibliografia

- Antonakis, J. Bendahan, S. Jacquart, Ph. Lalive, R. (2014). Causality and endogeneity: problems and solutions. *The Oxford handbook of leadership and organizations*. D. V. Day (ed.), 93-117. New York: Oxford University Press.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses*. Boston: Allyn & Bacon.
tr. it. Raffaello Cortina Editore, Milano, 1994.
- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CAT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 1, 78-108.
- Berger, P. L. Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Doubleday Anchor; tr. it. *La realtà come costruzione sociale*, Bologna: Il Mulino, 1969.
- Bolognini, B. (2006). *L'analisi del clima organizzativo*. Roma: Carocci
- Bolognini, B. (2008). Le organizzazioni ad alta performance, *Sviluppo & Organizzazione*. 227, maggio-giugno, 46-91.
- Burns, T. Stalker G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock; tr. it. a cura di E. Invernizzi, *Direzione aziendale e innovazione*, Milano: F. Angeli, 1974.
- Davis-Blake, A. Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: the search for dispositional effects in organizational research. *Academy of management review*, 14, n. 3, 385-400.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley and Sons.
- Gagnon, C. John, E. Theunissen, R. (2017). Organizational health: a fast track to performance improvement. *McKinsey Quarterly*, September.
- Hofstede, G. Neuijen, B. Ohayv, D. D. Sanders G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 286-316.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38, 3, 635-672.
- Jung, T. Scott, T. Davies, H. Bower, P. Whalley, D. McNally, R. Mannion R. (2009). Instruments for the Exploration of Organizational Culture a review of the literature. *Public Administration Review*, 69, 6, 1087-1096.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*, 4th ed., New York: Guilford Press.
- Morgan, S. L. Winship, C. (2007). *Counterfactual and causal inference*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory z: how american business can meet the japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Penco, M. (2012). Karl Weick: pensatore della complessità, in G. Solano e F. Sozzi (a cura di), *I maestri delle scienze sociali*. Villasanta MB: Limina Mentis, 379-399.
- Pearl, J. (2009). *Causality: models, reasoning and inference*. 2nd ed., New York: Cambridge Univ. Press.
- Pearl, J. (2017). A linear “microscope” for intervention and counterfactuals *Journal of causal inference*.

- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 14, 570-81; tr. it. in Gagliardi, *Le imprese come culture*, Torino: Isedi, 1986, 51-66.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: problems and prospects*. New York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Inc.; tr. it. Milano: Guerini e Ass., 1990.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc. e John Wiley & Sons.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Cologne, Swiss.: World Economic Forum.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. II ed., Newbery: Award Records, Inc.; tr. it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Torino: Isedi, 1993.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications, Inc.; tr. it. *Senso e significato nell'organizzazione*. Raffaello Cortina Editore, 1997.
- Weick, K. Robert (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weick, K. Sutcliffe, K. H. (2007). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*. John Wiley and sons.
- Wiley, N. (1988). The micro-macro problem in social theory. *Sociological Theory*, 6, 254-261.