



Il pesce fuor d'acqua

Agosto
Settembre 2020

IL PESCE FUOR D'ACQUA

IN QUESTO NUMERO

...e la resistenza al cambiamento

Il pesce fuori dall'acqua mostra, agli occhi di chi osserva e ha predisposto la manovra, una "resistenza al cambiamento".

Di fatto sta cercando di sopravvivere perché quel *cambiamento* forzato mette a rischio la sua sopravvivenza.

Questo caso estremo mette in luce una nuova prospettiva dalla quale comprendere la "resistenza al cambiamento" nelle organizzazioni: non una percezione dell'osservatore ma una reazione del sistema rispetto alla sua struttura.

Questo cambio di paradigma induce un modo di affrontare il tema della *evoluzione* di un sistema, l'organizzazione, rispetto al suo ambiente, il mercato nel caso dell'azienda, in modo completamente diverso.

Profilassi per uno smart working a favore anche dell'organizzazione

Si sta parlando dei benefici e dei problemi di tutti, tranne che dell'organizzazione aziendale.

Pagina 2

Qui si è sempre fatto così

Il ricorso alle pratiche consuete è indice di una pigrizia organizzativa o evidenza dinamiche sistemiche più profonde?

Pagina 3

Il pesce, messo fuori dall'acqua, mostrò una forte "resistenza al cambiamento"

La "resistenza al cambiamento" è una manifestazione dello stato dell'osservatore più che del sistema.

Pagina 4

Oltre le "best practices"

Le organizzazioni di oggi hanno bisogno di molto di più di quello che già fanno gli altri.

Pagina 5

Profilassi per uno smart working a favore anche dell'organizzazione

La necessità di lavoro a distanza, imposta dalla pandemia, ha scatenato un dibattito su questa modalità prendendo in considerazione vantaggi e svantaggi per le persone, le loro famiglie, la cura dei bambini, il tempo libero ritrovato, i luoghi di lavoro e quelli della casa, il traffico evitato, l'inquinamento risparmiato e altro ancora. Sorprendentemente l'organizzazione ne è totalmente esclusa.

Forse il vuoto è motivato dal fatto che dell'organizzazione vera e propria non se ne occupa nessuno. Molto spesso gli uffici teoricamente preposti al compito non a caso si chiamano "del personale" o "delle risorse umane". Certo, le persone sono importanti, ma è ciò che fanno tra di loro, le relazioni che intessono che **definiscono l'organizzazione**. Volendo fare un esempio banale, spesso richiamato in questo blog, 11 persone in maglietta e scarpette, sedute su un campo di calcio, non fanno una squadra di calcio. Lo diventano se "giocano" a calcio: è la relazione che creano giocando che **fa emergere** la squadra (dunque l'organizzazione).

"Per interazione fisica qui si intende la percezione del comportamento come comunicazione..."

Un altro motivo può essere la difficoltà di dare una definizione alla "organizzazione". Cosa è?

Senza avventurarsi in descrizioni generaliste, siete in grado di spiegare cos'è la vostra organizzazione? E questa definizione, una volta esplicitata, è condivisa da un vostro capo o collega? Molto più facile allora parlare di persone: sono lì, visibili e tangibili, e ci si può dialogare e indirizzarle, con tutti i ben noti relativi problemi.

Senza occuparsi degli effetti sull'organizzazione, lo smart working potrebbe generare una patologia organizzativa e conseguenti danni. Da qui la necessità di una vera e propria "profilassi" per prevenire tali malesseri organizzativi.

Prima però è il caso di mettersi d'accordo non necessariamente su cosa è ma almeno su come evolve¹ e si sviluppa una specifica organizzazione.

Anche se difficile, provo allora a dare un definizione generale:

un sistema di reti di processi di produzione, manipolazione e distruzione di componenti comunicative che, in maniera ciclica, sostengono e rigenerano il sistema stesso, mantenendone la struttura interna.

Gerarchie, procedure e regole cercano di dargli forma, metterla in movimento e indirizzarne l'evoluzione ma senza avere certezza del risultato che dipenderà dalla struttura interna dell'organizzazione.

Se accettiamo questa generalissima definizione, che certamente è una guida per specificare meglio una organizzazione reale, balza all'occhio l'assenza delle persone. Sono ovviamente indispensabili, ma non sono loro l'organizzazione ma la *rete* di componenti comunicative che creano.

Vi è dunque un primo insieme di domande alle quali fornire risposte (che aiuteranno a definire la profilassi): quale è questa rete, o meglio, come si sviluppa all'interno (ma anche all'esterno) del framework della formalità imposta (gerarchie, procedure, ecc.)? In cosa consistono le *componenti comunicative* e soprattutto quelle decisionali? Che grado di incertezza l'organizzazione ha necessità di risolvere per il suo metabolismo? E' un'analisi che ogni responsabile di un gruppo, di qualsiasi dimensione, dovrebbe essere in grado di esplicitare in quanto, molto probabilmente, già conosce.

Il secondo gruppo di domande da porsi è: come pesano su questa rete le interazioni fisiche tra le persone? Quanto sono importanti le interazioni (e di che tipo) per definire le condizioni di appartenenza? Quanto l'organizzazione si poggia sui processi decisionali continui e spontanei per andare avanti rispetto alle attività dei singoli?

Per interazione fisica qui si intende la percezione del comportamento come comunicazione². Certamente è possibile comunicare con il comportamento grazie agli strumenti messi a nostra disposizione dalla

tecnologia. Chiunque li abbia usati però, dal telefono ai sistemi di web conference, è in grado di accorgersi che danno una percezione del comportamento dell'interlocutore che è solo una pallida e lontana imitazione del contatto diretto. Sicuramente buona per alcune situazioni, quelle ordinarie e con persone note, ma per quelle critiche (chiusura accordi, gestione crisi, processi decisionali chiave, eccetera) non vi è alternativa all'incontro diretto.



Dunque prima di lanciarsi in programmi smart per i singoli che poi si rivelino dumb (o peggio) per l'organizzazione, è il caso eseguire queste analisi e adottare i provvedimenti conseguenti. Con un'avvertenza: mettere a punto la propria definizione dell'organizzazione e come possa sostenere lo smart working può portare a delle sorprese. Se infatti una o più persone risultassero idonee a svolgere il loro lavoro in totale autonomia e senza alcuna frequente interazione con le altre, che senso ha considerarle "parte" dell'organizzazione? Non potrebbero essere dei fornitori di servizio esterni piuttosto che dei dipendenti (fatto salvo le problematiche sindacali, previdenziali e amministrative)?

Domande molto critiche, che potranno trovare risposta proprio facendo chiarezza, grazie alla profilassi qui suggerita, sull'essenza e la natura della propria specifica organizzazione³.

¹ <https://tinyurl.com/y6fb4yqh>

² <https://bmconsulting-mi.com/da-tutti-in-ufficio-a-tutti-a-casa/>

³ <https://tinyurl.com/y6fb4yqh>

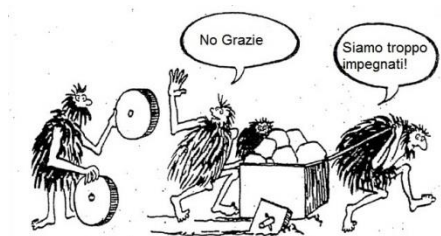
Qui si è sempre fatto così

La frase è l'incubo dei manager appena arrivati o dei consulenti chiamati a prestare soccorso ad un'organizzazione, o parte di essa, che ha smarrito il suo senso complessivo di esistere. Non si tratta della banale "resistenza al cambiamento", che al massimo può avere una sua motivazione sul piano psicologico dei singoli e, di conseguenza, esclusivamente sul piano personale.

Dal punto di vista sistemico tale atteggiamento organizzativo ha motivazioni più profonde. Una qualsiasi organizzazione deve affrontare le sfide del contesto in cui opera derivanti dalla continua incertezza che gli viene proposta dall'ambiente. Il modo più facile di cavarsela è fare riferimento a quanto è già accaduto in passato.

Pratiche formali o meno, atteggiamenti e trucchi, decisioni e calcoli, tutto ciò che ha già fornito un risultato accettabile è un ancora di salvezza per risolvere il dubbio e ne motiva la riproposizione.

Si potrebbe dunque affermare che le organizzazioni *chiariscono il senso di ciò che fanno in modo ampiamente retrospettivo*⁴ ovvero giustificano il presente rispetto al passato. Tutto questo però le porta ad ignorare o sottovalutare le sfide continue che l'ambiente propone loro e di conseguenza prestano poca attenzione allo stato attuale di questo ambiente.



Una forma moderna e molto sofisticata del "qui si è sempre fatto così" è il ricorso ai big data e alle tecnologie di intelligenza artificiale che se ne alimentano. Il dato, *big* o *small* che sia, è una rappresentazione del passato: un evento deve prima accadere affinché una sua caratteristica diventi "dato"

(che non a caso è il participio **passato** del verbo dare).

A peggiorare la situazione rispetto al ricorrere al proprio specifico trascorso, i dati raccolti per alimentare big data e tecnologie di AI sono costruiti molto spesso da altri per scopi diversi da quelli per i quali un'organizzazione li vuole usare. Il risultato è un ricorso al passato che si pensa essere standard, uguale per tutti indipendentemente dai contesti specifici in cui ogni organizzazione si muove e interagisce.

La possibilità di crearsi una propria traiettoria evolutiva di sviluppo è esclusa per definizione: tutto è già scritto per tutti allo stesso modo.

E' da rilevare che sia il *'qui si è sempre fatto così'* che il ricorso ai *'big data'* sono supporti alle pratiche operative. L'osservazione e la descrizione del rapporto con l'ambiente, intese come strumenti per una propria costruzione autonoma della realtà, è dominio della dimensione strategica⁵.

"Fare strategia" infatti significa osservare l'ambiente di riferimento dell'organizzazione, come relazionarsi con essa e, nel caso, come modificarlo in modo da realizzare un reciproco e vantaggioso *accomodamento*. Non a caso, in questo ambito, si parla infatti spesso di *posizionamento strategico*.

Il risultato finale di un esercizio di progettazione strategica così inteso è un piano di azione che deve contenere interventi sulle strutture che orientano le operazioni, in modo da riposizionare l'organizzazione con le sue attività in maniera più coerente con l'ambiente nel quale è chiamato ad operare. Le singole attività previste dunque devono essere considerate come stimoli per riorientare in tal modo il piano operativo.

Poiché i problemi dell'organizzazione possono trovare soluzioni solo nell'organizzazione stessa, altrimenti non si potrebbe chiamare tale (sarebbe una macchina), la progettazione strategica così intesa (riposizionamento rispetto allo stato dell'ambiente) non può avvenire al di fuori di essa. Se così fosse sarebbe un esercizio sterile, senza nessun significato reale, che l'organizzazione ignorerebbe del tutto. In

questo caso il proponente che osserva il risultato denuncierebbe la famosa "resistenza al cambiamento" che altro non è però che la manifestazione della sua frustrazione per la disillusione per i risultati attesi. Dunque tale resistenza ci dice più sullo stato psicologico di chi la denuncia che sulle capacità dell'organizzazione di comprendere e reagire ad un piano esterno ad essa.

In conclusione vi è l'assoluta necessità che responsabili di organizzazione, o parti di essa, di ogni dimensione riconoscano la differenza tra il piano operativo, nel quale sono quotidianamente coinvolti, che spinge verso il passato e quello strategico, da praticare periodicamente, per prestare attenzione all'ambiente. In difetto vi è il rischio di vedersi travolti dal mondo per colpa del "qui si è sempre fatto così".

"...le organizzazioni chiariscono il senso di ciò che fanno in modo ampiamente retrospettivo."

⁴ N.Luhmann (2005), Organizzazione e decisione, Bruno Mondadori, p.35

⁵ <https://bmconsulting-mi.com/differenza-tra-operazioni-e-strategia/>

Il pesce, messo fuori dall'acqua, mostrò una forte “resistenza al cambiamento”

I pesci, come è noto, possono vivere solo nell'acqua. Imporre loro un “cambiamento” come quello di metterli fuori dal loro ambiente naturale, li costringe a “resistere” per evitare la morte.

In paleontologia, branca delle scienze naturali che studia gli esseri viventi vissuti nel passato e i loro ambienti di vita, si sa che alcuni pesci, nel loro percorso evolutivo, uscirono dall'acqua realizzando modificazioni della loro struttura biologica per adeguarsi al nuovo contesto. Ciò però avvenne in milioni di anni e a fronte di una esigenza, o opportunità, presentata dall'ambiente e di cui avevano in qualche modo cognizione. In parole povere:

1. lo decisero **loro**;
2. lo fecero perché sapevano che avrebbero **vissuto meglio** fuori dall'acqua;
3. non lo fecero perché qualcun altro gli impose di uscirne.

Questo caso estremo ci aiuta ad analizzare con maggiore lucidità alcuni aspetti di fondo del cosiddetto *Change Management*, termine con il quale si identifica l'approccio strutturato al cambiamento nelle organizzazioni che rende possibile la transizione da un assetto corrente ad un futuro assetto desiderato.

Andiamo ad analizzare a grandi linee tale approccio utilizzando la metafora sistemica sistema-ambiente:

- Il cambiamento è sempre imposto da un sistema 'M' (il management) su un altro sistema 'O' (organizzazione).
- M si fa una **sua** immagine dell'ambiente complessivo, rispetto a M+O, e ritiene che O non sia o non sarà più adeguato a tale ambiente.
- M disegna un piano di cambiamento di O e cerca di imporlo per far raggiungere ad O lo stato che ritiene più adeguato all'ambiente.
- O reagisce al piano secondo **la sua struttura**. Questa gli potrebbe

consentire di accettarlo, nei modi in cui è in grado di capirlo, o di considerarlo una minaccia alla sua esistenza, e da qui opporsi.

In generale il *Change Management* cercherà di trovare i modi per raggiungere gli obiettivi prefissati e superare gli ostacoli per il loro conseguimento, indipendentemente da quanto appena detto.

Da questa rapida sintesi risulta evidente come tale approccio non possa che portare a ripetuti fallimenti, nonostante modificazioni e aggiustamenti avanzati da chi si occupa di proporlo.



Analizzando il processo su descritto dal punto di vista sistemico, sono evidenti ingenuità e omissioni.

La prima risiede nell'ignorare la struttura del sistema che si vorrebbe “cambiare”. Ogni sistema che non sia inerte (cioè una macchina) ha una sua struttura interna che si modifica di continuo da sola rispetto agli stimoli dell'ambiente. Tale sistema è autonomo, svolge queste operazioni da solo, e interpreta qualsiasi cosa che gli pervenga dal mondo esterno come una perturbazione da tener conto.

Questa *interpretazione* avviene non relativamente al contenuto ma per come è in grado di farla il sistema stesso, cioè secondo la struttura che si è dato. Poiché tale struttura cambia di continuo, proprio in virtù di tali sollecitazioni, è estremamente improbabile che in un dato momento essa sia nota all'esterno in tutti i suoi dettagli.

Di conseguenza uno stimolo sottoposto al sistema, quale un “piano di cambiamento”, è difficile, se non impossibile, che generi una reazione causale come era nelle intenzioni del proponente. Da qui le continue frustrazioni derivanti dal fallimento di tali piani o, nei casi estremi, della morte del sistema al pari del povero pesce del nostro esempio iniziale.

L'altro aspetto di rilievo è la percezione dell'ambiente. Il sistema M (management) si

fa un'immagine del mondo che non è detto che sia cattiva ma è semplicemente sua, non del sistema O (organizzazione). La comunicazione tra sistemi non inerti e che si fanno da soli (autopoietici) non può essere, per quanto detto, una semplice trasmissione di informazioni⁶. Essa è qualcosa di più articolato.

Il sistema O allora, per quanto detto prima, potrebbe non essere strutturalmente in grado di capire tale piano nel suo insieme e da qui avere una gamma di reazioni che vanno dalla minaccia alla sua esistenza, con le ovvie feroci resistenze, ad una vaga comprensione, in totale buona fede, dalle conseguenze totalmente imprevedibili.

Se si parte dal presupposto che il sistema M ha tra i suoi compiti quello di verificare lo stato dell'ambiente e le minacce e opportunità che questo propone al sistema O, e che quest'ultimo non sia in grado di comprenderle e di conseguenza modificarsi in accordo, come operare?

Innanzitutto è opportuno abbandonare la metafora del cambiamento. Essa è figlia di una visione meccanicistica dell'organizzazione che discende da un modello organizzativo tayloristico vecchio di un secolo e ormai ampiamente superato. Il cambiamento presuppone che vi sia qualcuno che conosca l'ambiente in modo oggettivo (con lo sguardo di Dio che ha creato l'ambiente e il sistema), progetta come il sistema debba cambiare e realizza le conseguenti modifiche.

Nelle organizzazioni, per quanto detto finora, non c'è nulla da cambiare in tal senso. In sua vece vi è piuttosto la possibilità di indirizzare linee evolutive (come quelle dei pesci arrivati a vivere a terra e dai quali discendiamo) in modi e tempi opportuni.

Un primo fondamentale aspetto da considerare è quello di consentire all'organizzazione di farsi una sua immagine dell'ambiente⁷. Questa deve essere sociale nel senso che non è la semplice somma di ciò che pensano e capiscono tutti i suoi membri o, peggio, solo quelli più accondiscendenti. I tempi sono quelli dettati dall'ambiente e dal

⁶ <https://bmconsulting-mi.com/sono-responsabile-di-quello-che-dico-non-di-quello-che-capisci/>

⁷ <https://bmconsulting-mi.com/i-mercati-sono-osservazioni-delle-organizzazioni/>

grado di reazione dell'organizzazione, certamente non più lunghi di un anno ma in ogni caso ogni qualvolta sia necessario per l'evoluzione dell'ambiente. Non bisognerebbe permettere mai che la percezione dell'ambiente dell'organizzazione si consolidi su una immagine del passato⁸, che diventa col tempo remoto.

Solo attraverso tale attività, che nell'ambito organizzativo prende il nome di *Progettazione Strategica* (il disegno della relazione del sistema con il suo ambiente), e sotto la guida del processo da parte del management possono emergere *linee evolutive autodefinite* e non "piani di cambiamento eterodiretti". Il risultato spesso sarà sorprendentemente più efficace rispetto ai cambiamenti proposti dal management stesso.

"...è opportuno abbandonare la metafora del cambiamento. Essa è figlia di una visione meccanicistica dell'organizzazione che discende da un modello organizzativo tayloristico vecchio di un secolo e ormai ampiamente superato."

Una obiezione che emerge spontanea è quella riguardo le importanti difficoltà nel seguire tale approccio in contesti nei quali l'organizzazione ha consolidato una sua immagine dell'ambiente vecchia e dunque molto diversa da quella attuale.

Purtroppo non vi è alternativa a quella di proporre in ogni caso la Progettazione Strategica come brevemente delineata prima. Ci sarebbe da chiedersi però, anche per scongiurare futuri comportamenti analoghi: che ha fatto fino a quel momento il management per ritrovarsi ad essere costretto, per salvare il pesce dall'inquinamento, a metterlo fuori dall'acqua?

⁸ <https://bmconsulting-mi.com/qui-si-e-sempre-fatto-cosi/>

Oltre le "best practices"

Le Le "Best Practices" (BP) sono state, e per certi versi lo sono ancora, il mantra di molte organizzazioni e dei principali fornitori di servizi di consulenza. Si tratta delle *migliori pratiche* adottate dalle aziende *eccellenti* in specifici ambiti e, di conseguenza, l'interesse deriva dalla speranza che adottandole si otterranno le loro stesse prestazioni.

Alla base però vi sono alcune assunzioni che ne minano l'applicabilità e l'efficacia:

- Tutte le aziende che adottano le BP devono avere un certo grado di somiglianza (meglio se "uguali"), altrimenti le pratiche non possono essere adottate (una muta da sub per un essere umano non calza ad un cane).
- In alternativa le aziende si devono uniformare a quelle che le hanno sviluppate se vogliono adottarle (il cane deve diventare un essere umano).
- Il loro tasso di rinnovamento è vincolato ad un adeguato numero di agenti che si uniformano ad esse. Detto in altri termini, le Practices hanno bisogno che una certa quantità di campioni le adottino per poter diventare Best.

Il miglior modo per adoperare BP in molti ambiti organizzativi è quello di acquistare un software applicativo dove tali pratiche sono "cablate". La necessità dell'uniformità al modello rappresentato nel software, indispensabile per ottenerne i benefici, è tristemente nota a coloro che hanno dovuto fronteggiare lunghi, conflittuali e costosi progetti implementativi che si sono scontrati o con le rigidità della soluzione, o con le peculiarità del proprio business (che non si poteva piegare alle funzionalità disponibili) o una miscela di entrambi.

I limiti delle BP diventano ancora più evidenti in un mondo dove ognuno è chiamato a differenziarsi sempre di più per evitare le conseguenze di feroci concorrenze. Da qui la tendenza ad essere sempre meno somigliante a chicchessia. Di conseguenza vi è sempre meno voglia di essere simile a qualcun altro, per quanto bravo nel suo ambito di attività.

Infine il tasso di cambiamento delle condizioni ambientali (di mercato) non

consente di attendere l'emergere di pratiche da parte di un gruppo di organizzazioni di riferimento che possano essere quanto meno di ispirazione per gli altri.

Ciononostante le grandi aziende di consulenza, soprattutto le big, continuano a supportare la proposta di pratiche operative con le testimonianze di grandi aziende che le hanno adottate con successo e proponendole come BP. Questo modo di agire ricorda un po' una vecchia barzelletta su un saggio indiano e le previsioni per l'inverno⁹. Chi non ci credesse può provare ad iscriversi ad una qualsiasi delle newsletter dei big della consulenza. Ne avrà dimostrazione immediata fin dalla prima email.

Dunque se le BP sono da superare, quali possono essere le *Next Practices*?



La prima indicazione è quella di passare alle *Proprie Pratiche* (PP). Tutte le aziende, e le organizzazioni, sono diverse e sempre di più dovranno sostenere ed aumentare tale diversità tra di loro per evitare i rischi competitivi.

Tale diversità è limitata dalla loro struttura che però deve continuamente evolvere rispetto all'ambiente in cui si muovono. Ecco allora che le PP dovranno certamente non essere le BP di altri ma neppure le proprie¹⁰ che si sono incrostate nell'organizzazione nel corso degli anni e sono rimaste sempre le stesse.

La generazione delle pratiche operative specifiche, ovvero i modi con i quali l'organizzazione deve funzionare e che sono un riferimento per le quotidiane attività, dovrebbero emergere da un complesso, ma non impossibile, processo di considerazione dell'ambiente e stimolo all'evoluzione.

⁹

<https://www.barzellettiere.com/index.php?action=barzellette.leggi&id=1216>

¹⁰ Post pagina 3 "Qui si è sempre fatto così"

La complessità risiede nel fatto che tale processo dovrebbe essere sociale cioè **condotto dall'organizzazione stessa**, condizione necessaria per garantirne l'efficacia, e non da enti esterni ad essa.

Allo stesso tempo deve essere guidata da qualcuno all'esterno al fine di garantire la corretta esecuzione del processo in tempi e modi e fornendo gli opportuni stimoli, evidenziare i vincoli, e fornire le informazioni necessarie ma **rinunciando ad influenzarne o modificarne i contenuti**.

"I limiti delle Best Practices diventano ancora più evidenti in un mondo dove ognuno è chiamato a differenziarsi sempre di più per evitare le conseguenze di feroci concorrenze"

Accogliere questa prospettiva parte da una comprensione del modo di svilupparsi dell'organizzazione che deve rinunciare alla domanda "cosa è" per chiedersi "come evolve". Vi è allora bisogno, alla base di tutto, di una forma di autocomprensione che permetta loro di rispondere delle proprie questioni. Un approccio radicalmente diverso dalla consulenza *imitativa* alla base delle Best Practices.

Il pesce fuor d'acqua

Agosto-Settembre 2020

B&M Consulting
Viale Tibaldi 53 Milano
info@bmconsulting-mi.com