

Logiche d'approccio

Roberto Vaccani

Consulente aziendale, ricercatore, docente senior SDA Bocconi

[Abstract]

Sperimentare la razionalizzazione

La razionalizzazione di un sistema organizzativo prende l'avvio da un momento d'istruttoria teso a costatare la coerenza tra la sua struttura, il suo funzionamento concreto e la sua missione (i suoi obiettivi istituenti).

Ad ogni incoerenza organizzativa corrisponde una deviazione dagli obiettivi ed una diseconomia di sistema.

Gli aspetti più semplici nell'avviare un cambiamento organizzativo sono rappresentati dalla costatazione delle disfunzionalità presenti in partenza nei sistemi aziendali e dalle ipotesi di configurazione organizzativa ideale d'arrivo.

La vera difficoltà è costituita dal processo di gestione del transito tra l'organizzazione "com'è" verso il "come dovrebbe divenire".

Si tratta di agire con azioni concertate e multiple su più aspetti di struttura d'impianto, su regole di funzionamento e sui comportamenti degli attori organizzativi, navigando a vista ed aggiustando gli interventi in itinere, governando resistenze ed entusiasmi indotti dal cambiamento.

Internalizzare capacità di cambiamento

I processi di cambiamento organizzativo forniscono risultati di successo difficilmente reversibile se sono condotti protagonisticamente dai soggetti interni all'organizzazione. Si tratta di fornire dall'esterno metodologie d'intervento e competenze manageriali in grado di ingaggiare gli stessi attori organizzativi in veste di fautori e conduttori del cambiamento operato sulla loro organizzazione.

Solo chi vive quotidianamente dentro un contesto organizzativo è legittimato ed in grado di ascoltare e provocare i segnali deboli del cambiamento.

Iniziare con aree campione

Al fine di evitare i fenomeni di fisiologico e diffuso rigetto, classici nei tentativi di cambiamento globale di sistemi organizzativi di grandi dimensioni e territorialmente diffusi, è ipotizzabile assumere la logica dell'intervento esemplare su aree campione.

Gli interventi circoscritti ad aree campione permettono di non mettere in "allarme" l'intero sistema di riferimento e di scegliere aree sperimentali che offrono indizi di disponibilità verso il cambiamento razionalizzante. Che hanno già avviato cambiamenti che si muovono nello spirito della coerenza tra missione istituzionale espressa e prassi organizzative concretamente applicate.

Nella scelta delle aree di sperimentazione appare fondamentale privilegiare sottosistemi organizzativi nei quali gli interpreti dei ruoli apicali si dimostrano motivati al cambiamento.

I soggetti che rivestono importanti cariche di vertice organizzativo hanno il potere, attraverso il loro stile di direzione, di infondere energia generatrice, difensiva o distruttrice nel tessuto organizzativo.

Focalizzare con particolare attenzione l'attività di mediazione sociale

Dai dati di ricerca (Nomisma) appare critica l'area della "Mediazione sociale", rispetto a quella della gestione del patrimonio.

Federcasa si inserisce idealmente nel perimetro complesso del welfare sociale, la sua azione si dovrebbe inserire nell'ascolto e nella gestione dei bisogni abitativi, educativi, sanitari che hanno come parziale risposta strumentale l'offerta di patrimoni abitativi.

In generale, dalla ricerca Nomisma emerge una asimmetria di sistema tra quella parte organizzativa (back office) che presidia la risposta in termini di patrimonio abitativo e quella (front office) dedicata alla domanda, all'ascolto delle esigenze sociali ed alla risposta anche in termini di servizi sociali. Questa seconda area sociale, a stretto contatto con la mission sociale, appare poco supportata organizzativamente.

Sperimentazione di format organizzativi logicamente riproducibili

I vari sottosistemi organizzativi territoriali di Federcasa gravitano su contesti ambientali e sociali diversi che, come tali, necessitano di adattamenti e personalizzazioni che vanno rispettate e valorizzate. Tali adattamenti e personalizzazione non giustificano un certo anarchismo di assetto e funzionamento organizzativo. La specifica missione di Federcasa richiede un format logico univoco di riferimento in grado di riconoscere l'unicità di mandato pur nella diversità di stimoli di contesto.

Per tali ragioni le aree campione coinvolte dalla razionalizzazione organizzativa, al compimento degli interventi, dovrebbero proporsi come modelli replicabili ed emulabili nelle loro logiche di fondo. In modo da rendere confrontabili con logiche di fondo simili, sottosistemi organizzativi ispirati da una medesima missione, pur nel plausibile adattamento ambientale.