

L'organizzazione non è una macchina¹

di Stefano Pollini²

Questo post è il primo di una serie sulla comunicazione sollecitati da un responsabile aziendale che, contattandomi su LinkedIn, mi aveva sollecitato a pubblicare alcuni approfondimenti su questo tema.

Infatti, sebbene gli articoli sulla comunicazione rischiano di essere troppo di moda e inflazionati, gli studi sul linguaggio e sull'apprendimento degli ultimi anni stanno davvero aprendo nuovi scenari che rischiano di essere conosciuti solo dagli addetti ai lavori, mentre hanno effetti concreti e immediati sulla gestione organizzativa. In questo primo post mi piace riflettere sulla metafora meccanicistica: una delle più usate quando ci riferiamo all'impresa, se pensiamo ad espressioni come "la macchina deve ripartire", "qualcosa si è inceppato", "il motore dell'azienda", "la macchina burocratica", "l'organizzazione gira come un ingranaggio perfettamente oliato" ecc.

La metafora ha un ruolo importante e diversi studi mostrano come eserciti una influenza sul nostro modo di pensare e concepire il mondo. Da una parte ci permette di capire cose importanti dall'altra è sempre fuorviante perché incompleta e falsa.

Per esempio quando diciamo che un uomo è un leone sottolineiamo il coraggio e la forza, ma quell'uomo non è coperto da un pelliccia, non ha 4 gambe e tantomeno una coda. Così quando diciamo che l'organizzazione è una macchina sottolineiamo il fatto che è strutturata per raggiungere obiettivi predeterminati, ma è fuorviante

¹ Articolo apparso su <https://www.linkedin.com/pulse/lorganizzazione-non-%C3%A8-una-macchina-1-stefano-pollini>

² Formatore e progettista di percorsi formativi. Si occupa di apprendimento e sviluppo organizzativo. Mail: steve_p74@yahoo.it

perché ignora tutti gli aspetti relativi al fenomeno umano che diventa sempre più cruciale in questi anni.

In primo luogo quando pensiamo alle organizzazioni come se fossero delle macchine ci aspettiamo che funzionino come macchine quindi siano efficienti, affidabili, prevedibili e funzioni in modo routinizzato.

Non ci sono problemi e la metafora meccanicistica è molto utile quando:

1. Si è in presenza di un compito molto chiaro
2. L'ambiente è stabile
3. Si vuole più volte riprodurre lo stesso prodotto
4. La precisione gioca un ruolo fondamentale.
5. Esempi: alcuni reparti di chirurgia, officine di manutenzione delle compagnie aeree

La metafora meccanicistica funziona bene quando l'ambiente è stabile. Ma chi di noi vive un ambiente stabile? In un'epoca di grandi cambiamenti, dove l'ambiente è in continua evoluzione, così come i prodotti, la metafora scricchiola e genera parecchi problemi tra cui:

- notevole resistenza al cambiamento;
- burocrazia ottusa e priva di senso della realtà;
- effetti disumanizzanti sui dipendenti;

Vorrei ora soffermarmi sul primo punto dell'elenco. **La metafora funziona bene quando si è in presenza di un compito molto chiaro.** In vari articoli e commenti qui su LinkedIn, si vede come uno degli obiettivi di molti manager sia quello di assegnare ruoli chiari e ben definiti. Senza incoraggiare il caos più completo (questo non va mai bene), vorrei sottolineare il fatto che una descrizione molto dettagliata delle mansioni presenta un carattere ambivalente, creando non pochi problemi quando l'organizzazione deve affrontare un ambiente mutevole che richiede iniziativa e flessibilità di reazione.

Definire le responsabilità in maniera chiara presenta il vantaggio che ognuno sa cosa si aspetta da lui. D'altra parte sa anche cosa non ci si aspetta da lui.



Buon parte dell'apatia, della trascuratezza e dell'assenza di amor proprio che molto spesso si incontrano oggi sul posto di lavoro non sono casuali, ne sono caratteristiche di singoli dipendenti, ma sono favoriti dall'approccio meccanicistico.

L'organizzazione meccanicistica scoraggia le iniziative e incoraggia ad obbedire agli ordini e a rimanere al proprio posto, piuttosto che tentare di migliorare quello che si sta facendo, interpretando in maniera autonoma e creativa le direttive. Per questo molto spesso, l'apatia è l'atteggiamento prevalente.

L'approccio meccanicistico tende a limitare più che a favorire lo sviluppo delle capacità umane e le organizzazioni perdono i possibili contributi creativi che molti dipendenti, nelle giuste condizioni, potrebbero offrire.

Nella complessità delle mansioni delle organizzazioni di oggi le aree grigie e sfumate sono la regola, non l'eccezione. In qualsiasi ruolo. E' difficile definire "al di là di ogni ragionevole dubbio" ruolo e responsabilità e nello stesso tempo chiedere autonomia ed empowerment, sostenendo che le persone sono al centro e sono la risorsa più importante. Chiedere autonomia alle persone implica sempre lasciare un margine di manovra, in cui i confini non sono definiti, lascia spazio al possibile, all'interpretazione.

La macchina, invece, è il classico esempio di oggetto in cui rotto un pezzo si può sostituire senza problemi con un altro uguale, e dove tutto è definito con precisione. Ogni pezzo ha un ruolo e una funzione ben precisa e gran parte delle aziende sognano quest'ideale. Ma andava bene ai tempi di Chaplin, quando l'unico compito era stringere un bullone (e davvero si poteva essere sostituiti senza problemi). **Se le persone sono importanti e danno valore aggiunto, e ognuno ha una sua unicità e la metafora meccanicistica va in pezzi, non regge più.**

A questo proposito Francesco Zanotti ha provocatoriamente pubblicato un post dal titolo [Che differenza c'è tra cercare un pistone per un cilindro e una persona per un ruolo?](#)

Nessuna, scrive Zanotti. "Occorre avere una descrizione sia del cilindro che del ruolo. Occorre cercare e misurare sia i pistoni che i candidati. Se si fanno bene queste operazioni, allora il pistone scorrerà bene nel cilindro e il candidato funzionerà bene nell'organizzazione. Forse la descrizione del ruolo e la misura del candidato sono meno precise... Ma, in questo caso, interviene la competenza e l'esperienza magiche del selezionatore che colma questo gap di imprecisione ... E esattamente la stessa cosa cercare un pistone per un cilindro e una persona per un ruolo. E' solo un problema di calibro ... Certamente il lettore mi dirà che non è vero. Ma la mia domanda è: dove sta esattamente la differenza?"



A mio avviso la differenza sta nel “margine” e provo a spiegarmi. Un cilindro non deve avere margine all'interno del pistone, mentre il margine per l'uomo è la spazio della sua possibilità, "avere margine" vuole dire "aver spazio per...".

Il margine è il luogo del non definito, dell'incertezza, di ciò che è e non è ancora, è il luogo della possibilità, dove le cose divengono possibili senza che necessariamente avvengano.

Il margine – come scrive Ugo Morelli nel libro “Conflitto” “è il luogo dove, stando nel micro, due cellule possono incontrarsi e generare una vita o non incontrarsi. E’ anche nel macro il luogo dove possiamo incontrarci o avendo potuto incontrarci non ci incontriamo”.

Il margine quindi è un luogo ricco di possibilità, ma come tale anche carico di ambiguità: il margine è anche il luogo dove non ci sentiamo “a posto”, dove si vive il disagio, il dubbio, l'inquietudine e la paura di sentirsi esclusi. **Il margine non indica una divisione netta e precisa, non è qualcosa che separa, ma è uno spazio, è qualcosa che si trova tra ciò che è fuori e ciò che è dentro, è il luogo della possibilità, il luogo privilegiato del cambiamento e dell'apprendimento.**

Il cilindro non ha margine e se glielo diamo funziona male, il candidato ha margine e se glielo togliamo "funziona" male. Ricordiamocelo quando parliamo dell'organizzazione come di una macchina. E anche quando usiamo il termine “funzionare”. Una macchina funziona, una persona no, e nemmeno una organizzazione!

