

L'integrazione organizzativa

di Paolo Macchioni¹

Premessa

Differenziazione e integrazione sono due vocaboli presenti da molti anni nei glossari aziendali. I due termini si usano sia nell'ambito commerciale che in quello organizzativo. Nel primo, la differenziazione identifica la capacità di riconoscere e gestire le differenze esistenti nel mercato, per generare più valore nell'offerta, fino ad arrivare alla "customizzazione" di prodotti e servizi, anche attraverso una maggiore integrazione tra azienda e fornitori.

Da un punto di vista organizzativo, la differenziazione evidenzia invece le numerose differenze esistenti nelle persone e nei ruoli (per caratteristiche individuali, specializzazione funzionale, professionalità richiesta, ecc...) e la tendenza istintiva ad anteporre agli obiettivi aziendali quelli funzionali, settoriali o personali. In quest'ottica, l'integrazione rappresenta la capacità dell'organizzazione di riuscire a far superare le differenze, non eliminandole ma facendole convergere verso gli obiettivi comuni.

La necessità di ottenere una maggiore integrazione nelle relazioni esterne e interne ha aperto la strada, nel secolo scorso, all'evoluzione "orizzontale" dei modelli di funzionamento organizzativo, con lo sviluppo delle strutture "a matrice", del lavoro per processi e del *project management*.

I concetti di differenziazione e integrazione, soprattutto nei rapporti fra funzioni e ruoli diversi, si configurano anche come due pilastri della formazione manageriale, che ha favorito e tuttora supporta cambiamenti culturali coerenti con l'evoluzione organizzativa.

¹ Esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' autore di *Check-up manageriale* (F. Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F. Angeli, 2012). E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. E-mail: paolo.macchioni@alice.it

In questo articolo vengono ripercorse le linee-guida più seguite in alcuni interventi formativi finalizzati a favorire una maggiore integrazione organizzativa.

L'interfunzionalità

Ogni organizzazione divide le persone in base ai contributi che ciascuno può fornire al conseguimento degli obiettivi comuni ma, fra tutti coloro che operano in un'azienda, sono infiniti gli elementi di differenziazione, da quelli organizzativi a quelli personali (ruoli diversi con competenze e tecniche diverse, persone diplomate e laureate, più esperte e meno esperte, bianche e di colore, ecc....).

Integrazione non vuol dire certamente rinunciare alla propria identità o far prevalere acriticamente gli obiettivi di qualcun altro e non è neppure sinonimo di collaborazione, se con questo termine si intende dare una mano al collega per fargli raggiungere i suoi obiettivi.

Integrazione significa rimanere diversi ma condividere un obiettivo e rinunciare ai propri solo perché si è convinti che l'obiettivo comune è superiore a quelli di ruolo, personali, ecc..

Il risultato globale dell'organizzazione viene infatti conseguito attraverso il raggiungimento degli obiettivi dei singoli ruoli e delle unità organizzative in cui essi sono raggruppati. Ma non sempre tali obiettivi sono coincidenti.

Ad esempio, se gli standard operativi della Funzione X rendono necessari determinati tempi tecnici per la realizzazione di un documento e la Funzione Y ha bisogno di quel documento in tempi più brevi per poter fornire tempestivamente una risposta ad un cliente, si può verificare un conflitto interfunzionale.

Se prevale la differenziazione, il "prezzo" del mancato accordo fra le due Funzioni lo paga il cliente che rimane insoddisfatto.

Quando prevale l'integrazione, le due Funzioni negoziano un accordo che consenta reciproca soddisfazione e soprattutto successo dell'azienda nella relazione con il cliente. Solo identificando questo come obiettivo comune (superiore rispetto al proprio), la Funzione X sarà portata a rivedere i propri tempi tecnici e la Funzione Y verrà incontro alle esigenze della Funzione X, per consentirle un'accelerazione coerente rispetto all'obiettivo comune.

Certo, il bisogno di maggiore integrazione interfunzionale dipende dal contesto esterno e da quanto la clientela sopporta inefficienze, rallentamenti, disservizi tipici, ad esempio, delle aziende che operano in monopolio. Ma chi vive questa condizione sa che potrebbe durare poco e persino la Pubblica Amministrazione, che non ha esigenze di competitività ma riceve continue pressioni per fornire servizi sempre più efficienti, è impegnata da molti anni in un cambiamento che si basa proprio sulla ricerca di una maggiore integrazione fra tutte le sue componenti.

I fattori che ostacolano l'integrazione organizzativa

Quando in un'azienda prevale la differenziazione, le cause vanno spesso ricercate nel disegno organizzativo (che ostacola i collegamenti fra ruoli o prevede numerosi

passaggi e riporti), nei ruoli poco discrezionali, nell'assetto procedurale o normativo (eccessivamente rigido o prescrittivo), in alcune inefficienze operative, (come, ad esempio, un sistema informativo che non facilita l'interscambio di comunicazioni) o nei riconoscimenti, che non privilegiano gli obiettivi comuni rispetto a quelli funzionali o individuali.

Il principale ostacolo è tuttavia quasi sempre a livello culturale, perché la differenziazione, quando non è perfidamente voluta da chi cerca di acquisire più potere nelle relazioni organizzative, è spesso causata da deboli competenze (conoscenze e capacità).

Ad esempio, una non buona conoscenza degli obiettivi comuni, del funzionamento organizzativo, dei problemi degli altri, può far concentrare il singolo su di sé, vedendo come prioritarie solo le esigenze del proprio ruolo o della propria Funzione. E se ognuno indossa una sorta di "paraocchi" organizzativo, non può che prevalere la differenziazione nei rapporti con gli altri.

Ma l'integrazione si basa anche su specifiche capacità da sviluppare costantemente.

L'evidenziazione dei propri bisogni o degli obiettivi comuni rende infatti necessaria una comunicazione efficace e, al tempo stesso, un buon ascolto che consenta di poter rilevare esigenze e problemi dei propri interlocutori. E la ricerca di soluzioni che consentano reciproca soddisfazione presuppone abilità negoziali che vanno migliorate continuamente.

Il “gioco di squadra”²

Considerando una qualsiasi squadra sportiva, è facile riscontrare che i buoni risultati non dipendono solo dalla bravura dei giocatori e dell'allenatore ma anche dall'integrazione che si sviluppa in campo attraverso il cosiddetto “gioco di squadra”. Spesso, infatti, non basta far bene la propria parte ma occorre saper aiutare gli altri a far bene la propria. E talvolta occorre fare qualcosa in più che non è previsto o prescritto ma che facilita il successo di tutti.

Ad esempio, non rientra nel ruolo del difensore di una squadra di calcio spingersi in attacco così come non è richiesto alle punte di andare a prendersi la palla in difesa ma in campo non si sentono frasi del tipo "non è di mia competenza". Ovviamente, se il difensore sta sempre davanti (o l'attaccante sempre dietro), si distrugge l'organizzazione e ci si espone a giuste critiche. Perciò, se, quando e come "uscire dagli schemi" dipende dalla discrezionalità con la quale si interpreta il proprio ruolo e da quanto ci si sente legati agli altri per il raggiungimento dello stesso traguardo.

Quando un attaccante preferisce affrontare uno o due difensori piuttosto che passare la palla ad un collega che si trova in una posizione più favorevole per far gol, è evidente che sta perdendo di vista l'obiettivo comune ed è attratto invece dalla possibilità di ricevere gli apprezzamenti di tutti per essere riuscito a segnare.

² cfr. MACCHIONI P.-*Check-up manageriale* - (F.Angeli, 2012), paragrafi 1.8 e 3.8

La difficoltà maggiore, in una squadra come in un'organizzazione, sta proprio nell'anteporre gli obiettivi comuni a quelli individuali, ovvero convincersi che non facendo prevalere i primi si hanno vantaggi di breve periodo o "vittorie di Pirro".

Purtroppo, invece, nelle organizzazioni italiane, è più facile riscontrare una forte tendenza all'individualismo anziché al "gioco di squadra" e dietro molti conflitti interfunzionali c'è quasi sempre l'assenza di un obiettivo comune. Capita piuttosto frequentemente che gli obiettivi assegnati alle diverse Funzioni siano volutamente divergenti e che ci si aspetti proprio dai Responsabili la capacità di trovare "sul campo" un'intesa che salvaguardi gli interessi di tutta l'organizzazione. E invece l'istinto porta molti manager a "non passare la palla" e alcuni persino a gioire se il collega sbaglia, dimenticando che quell'errore produce un danno per tutta la squadra e quindi anche per sé stessi.

Anche fra colleghi della stessa Funzione o dello stesso ufficio possono generarsi conflitti che, quanto meno, comportano un rallentamento nelle attività quotidiane, quando non incidono pesantemente sulla qualità delle prestazioni dell'unità organizzativa. In tutti i casi, la struttura piramidale (anche se schiacciata) prevede sempre un ruolo organizzativo superiore che può essere investito del problema ed essere chiamato a risolverlo. Ma spesso ciò comporta un'insoddisfazione della parte a cui viene riconosciuto il torto, con possibili ripercussioni sul clima lavorativo. Se le due parti in conflitto riescono invece a negoziare direttamente un'intesa, oltre a far risparmiare tempo all'organizzazione, assicurano quasi sempre una maggiore "tenuta" nel tempo dell'accordo trovato.

L'integrazione organizzativa nelle aule di formazione

Nelle aule di formazione, una volta condivisa la necessità di anteporre agli obiettivi funzionali quelli comuni (approfondendone la conoscenza), il tema dell'integrazione organizzativa viene esaminato sia negli aspetti "hard" sia in quelli "soft".

Per i primi, oltre a confronti di esperienze con testimoni esterni o interni, si utilizzano casi didattici e soprattutto casi reali per evidenziare i principali ostacoli (organizzativi, operativi, ecc...) che impediscono di fluidificare i rapporti interfunzionali. I partecipanti vengono responsabilizzati sia per le azioni che possono svolgere direttamente sia per le eventuali proposte da presentare al proprio capo o alla Funzione Organizzazione. Infatti, anche quando in un'azienda intervengono esperti chiamati a rivedere o re-ingegnerizzare i processi organizzativi, si scopre spesso che le idee migliori per snellire, semplificare, modificare alcuni passaggi operativi, le hanno coloro che ci lavorano tutti i giorni (se riescono a non pensare che "si è sempre fatto così") .

Per gli aspetti "soft", si sviluppano prevalentemente alcune competenze relazionali attraverso contributi teorici e soprattutto applicativi. Ci si avvale ovviamente di tutta la vasta gamma di esercitazioni su comunicazione, ascolto, lavoro di gruppo, gestione dei conflitti ed in particolare si effettuano simulazioni di rapporti con clienti e fornitori interni (capi, colleghi, collaboratori) utilizzando casi analogici o più incisivamente autocasi. Nel *debriefing* vengono rilevati i comportamenti integrativi e differenziativi,

rimarcando specialmente alcune frasi “*killer*” (quelle che alimentano i conflitti con gli interlocutori). Le stesse modalità si usano da alcuni anni anche per aiutare organizzazioni e persone a gestire le differenze di genere, cultura, religione, età, ecc...

Oltre l’aula, supportano l’integrazione organizzativa, con un forte impatto emotivo, molti interventi formativi *outdoor* e alcuni laboratori esperienziali metaforici (come quelli basati su rappresentazioni teatrali, orchestrazioni musicali, ecc...).

Breve bibliografia

DAFT R., *Organizzazione aziendale* (Apogeo, 2004)

MACCHIONI P., *Check-up manageriale* (F.Angeli, 2012)

QUAGLINO GP.-CORTESE G., *Gioco di squadra* (R.Cortina, 2003)

