

L'illusione di imporre una identità organizzativa Aule e mappe mentali per “coltivare” il sensemaking delle identità organizzative multiple di Luigi De Bernardis¹



Le statistiche sul successo delle cosiddette M&A (le acquisizioni e fusioni) sono impietose: una percentuale sorprendentemente ampia di casi finiscono in un sonoro fallimento anche quando i numeri della finanza e dei bilanci sembravano prevedere buoni risultati. Ciò ha portato ad approfondire anche tematiche di natura organizzativa al fianco di quelle finanziarie e contabili.

Anche per dare risposte a problemi di questo tipo, il tema dell'identità organizzativa e della sua evoluzione ha incontrato un grande interesse tra i ricercatori e forse lo troverà tra i manager. L'identità organizzativa è stata affrontata con diversi approcci. Ravasi e Schultz (2006) propongono, infatti, di raggruppare le teorie sull'identità organizzativa in due prospettive: quella dell'attore sociale e quella del costruttivismo sociale ².

¹ Si occupa di formazione in Consob, allievo di Federico Butera, è stato formatore e consulente per il Gruppo Tesi. Ha un contratto di docenza integrativo per il Corso di Organizzazione Aziendale in LUISS ed ha pubblicato diversi articoli sul tema dell'Identità Organizzativa. È attivo nel network Brain Cooperation - E-mail: luigidebernardis@gmail.com

² La prospettiva dell'attore sociale che si riferisce ad un background teorico istituzionalista, si basa su una definizione di identità organizzativa che risiede negli istituzional claims e pone l'enfasi sul processo deliberato di sensegiving (Albert e Whetten, 1985; Tajfele e Turner, 1986; Abrams e Hogg, 1990). La prospettiva costruttivista che si riferisce all'approccio del Costruttivismo sociale, si basa su una definizione di identità organizzativa che risiede in credenze condivise collettive, dà enfasi al processo di creazione di senso (sensegiving) come un processo sociale negoziato tra i membri dell'organizzazione (Gioia et al, 2000;. Oswick et al, 2000;. Svenigsonn e Alvesson, 2003; Kuhn, 2006).

Verso identità multiple

Tuttavia, anche i modelli comportamentisti sembrano sempre tendere ad un *target* unico: una singola identità organizzativa comune a tutti i membri dell'organizzazione. Alcuni autori hanno però messo in discussione questa singolarità a cui tendere osservando che, se l'identità organizzativa si crea e si modifica continuamente nell'interazione tra le persone, essa è qualcosa di magmatico e di "multiplo". In una casa farmaceutica, ad esempio, convivono identità organizzative alternative come quella dei ricercatori mossi dalla volontà di salvare le persone dalle conseguenze di gravi malattie, affiancata da quella commerciale degli addetti *marketing* che hanno l'obiettivo del profitto pur necessario per continuare a salvare le vite dei clienti. Ugualmente una università chiede ai professori di essere una fonte di ricerca accademica ma al tempo stesso di soddisfare i clienti-studenti o le loro famiglie con scelte che in qualche caso chiamano in causa valori radicati nelle persone.

Pratt e Foreman nel 2000 hanno identificato alcune situazioni strategiche in cui la coesistenza di diverse identità organizzative è la migliore risposta manageriale. In particolare, gli autori, in base a due variabili di contesto, individuano quattro strategie: la *compartimentalizzazione* che mantiene più identità separate, l'*aggregazione* che le mantiene separate ma con legami ad hoc, la *cancellazione* che prevede il prevalere di una identità sulle altre e la *fusione* che presuppone la nascita di una nuova identità dalle precedenti.

Allora anche i modelli che tendevano ad una convergenza di *sensegiving* e *sensemaking* dovrebbero dar maggior peso a quest'ultimo processo. Ma se il *sensemaking* è, secondo Weick (1995), la risposta per ridurre l'ambiguità rispetto alla percezione della realtà organizzativa provocata da stimoli esterni, allora per descrivere l'identità organizzativa lo strumento delle mappe mentali² e, in particolare, di quelle causali sembra il più adatto. Weick cerca di spiegare il *sensemaking* utilizzando due analogie. In primo luogo con il gioco del Mastermind³, Weick suggerisce che "*Mastermind è esattamente ciò che la creazione di senso non è*". Nel processo di *sensemaking*, le persone non possono essere sicure che ci sia un codice master da scoprire. (Weick, 1995). "*L'affermazione che il mondo è di per sé, è una questione che deve essere risolta in termini di risorse concettuali disponibili della scienza in un determinato momento*" (Fay, 1990).

Weick suggerisce una seconda analogia per descrivere la creazione di senso: l'attività di cartografia (Weick, 1995). Secondo Monmonier, (1991) "*Se i cartografi vogliono rappresentare una porzione di terreno, usano diversi modi di proiezione. Ciò che rappresenta la mappa, tuttavia, dipende da dove si guarda, da come si guarda, da ciò che vogliono rappresentare e dallo strumento per la rappresentazione*".

² Le mappe mentali sono una rappresentazione grafica del nostro pensiero che prende la forma di una rete di concetti legati da relazioni. I concetti possono essere espressi con parole chiave, immagini e colori.

³ Mastermind è un gioco da tavolo per due giocatori, in cui un giocatore, il "decodificatore", deve indovinare il codice segreto composto, usando una combinazione di 6 palline di diversi colori, dal suo avversario detto "codificatore".

Due illusioni in una

Anche i manager che comprendono come sia importante considerare l'identità organizzativa come una variabile da osservare – che già non sono molti – cadono spesso in un tranello: quello di poter avere una singola identità organizzativa e quella di poter gestire la convergenza verso questo target.

La prima è legata all'impossibilità di avere una convergenza stabile su una singola identità quando essa sia il risultato delle risposte agli infiniti stimoli esterni e quando si comprenda che queste risposte rappresentano il risultato dell'interazione – anch'essa continua e incontrollabile – tra le persone.

La seconda illusione è quella di pensare di poter gestire questa convergenza: per gli stessi motivi di cui sopra questo è impossibile. Il *sensemaking* è un processo sociale che avviene tra le persone che non può essere deciso ma al più indirizzato.

Non puoi governare il *sensemaking* ma lo puoi favorire

Peraltro, questa consapevolezza di non poter forzare la creazione di una specifica identità organizzativa non deve far desistere dal creare le condizioni per favorire una convergenza verso un gruppo più o meno ampio di identità organizzative.

Per farlo occorre capire quanto è distante la mappa causale della realtà dei membri del gruppo rispetto ai desiderata del management. Questa comparazione deve superare due ostacoli: la difficoltà nel generare una mappa collettiva della percezione e poi come agire per rimuovere le principali differenze di essa con quella elaborata dal *management*.

Rispetto al primo aspetto è lo stesso Weick a suggerire diverse modalità per la redazione di una mappa collettiva. Rispetto al secondo punto, lo stesso autore, nell'analizzare a fondo il processo di *sensemaking*, ci suggerisce come sia possibile agire in aula.

L'aula come situazione che supporta il *sensemaking*

Su queste basi e con queste problematiche davanti è possibile progettare interventi formativi con l'obiettivo di creare una situazione che possa favorire il *sensemaking* nel gruppo.

L'articolazione potrebbe essere del tipo seguente:

1. ogni partecipante elabora una propria mappa causale della realtà organizzativa che vive;
2. i partecipanti, facilitati dal formatore, confrontano le mappe individuali e pervengono ad una collettiva;
3. il formatore, dopo un confronto tra la mappa elaborata dal *management* e quella dei gruppi, propone riflessioni sugli aspetti che più di altri hanno evidenziato differenze nella percezione.

Il terzo passo, oltre a necessitare un distacco temporale per l'elaborazione della comparazione, è il più delicato.

Infatti, secondo l'analisi di Weick, il *sensemaking* passa per la fase di giustificazione e di "*committed interpretation*", vale a dire legare singole situazioni a *pattern* generali di cui disponiamo. Pertanto, il lavoro di aula dovrebbe in questa fase essere teso ad aiutare ad esplicitare i *pattern* richiamati dalle persone per ragionare sul legame degli eventi analizzati con essi.

Formazione per favorire l'evoluzione dell'identità organizzativa

Il percorso descritto rappresenta un lavoro in cui il formatore è solo (solo?) facilitatore dell'interazione tra le persone e deve, pertanto, mettere in gioco una buona dose di flessibilità e creatività. Esso richiede uno sforzo per far comprendere l'importanza della definizione dell'identità organizzativa per poi proporre una "manutenzione", consapevole da un lato delle illusioni sopra descritte e, dall'altro, della necessità di favorirne lo sviluppo.

Questi percorsi possono essere, peraltro, molto apprezzati in alcune occasioni come le acquisizioni, i progetti di *change management*, i cambi di mandati nelle Istituzioni pubbliche, etc ...