

La gestione delle risorse intangibili

Di Paolo Macchioni¹



Premessa

Le cosiddette “risorse intangibili” sono i principali fattori *soft* di un’organizzazione e la loro gestione è condivisa dai capi e della Funzione HR, che con i rispettivi interventi ne influenzano positivamente o negativamente l’evoluzione.

Il tema, pur essendo da molti anni un pilastro della formazione manageriale, che è stato trattato da molti autori, si presta spesso a interpretazioni diverse.

In questo articolo si cercherà di chiarirne alcuni aspetti, che potranno essere utili a tutti coloro che operano nelle organizzazioni aziendali e soprattutto ai formatori.

Le risorse intangibili

Un sistema organizzativo (ma anche ogni suo sottosistema) è rappresentabile come un iceberg. La parte emersa comprende tutto ciò che è visibile: prodotti, servizi, impianti, meccanismi operativi, persone, ecc...

La parte sommersa comprende quei fattori che, pur essendo difficilmente rilevabili e formalizzabili, condizionano i comportamenti delle persone che lavorano in quel contesto e hanno perciò un impatto su tutto ciò che è visibile e tangibile.

E, proprio come in un iceberg, la grandezza della parte emersa è notevolmente inferiore rispetto a quella sommersa, che comprende per l’appunto le cosiddette risorse intangibili.

Tra queste, i principali elementi che identificano simbolicamente anche la “personalità” di un’organizzazione, sono la cultura e il clima.

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

Per quasi tutti gli studiosi, la **cultura organizzativa** può essere definita come l'insieme delle conoscenze e capacità sviluppate dai membri di un'organizzazione nel tempo e diventate patrimonio comune anche a livello valoriale.

Tale "sapere collettivo" rispecchia il noto aforisma di B.F. Skinner, secondo il quale la cultura è "ciò che resta dopo che si è dimenticato tutto".

La cultura organizzativa è infatti determinata prevalentemente dalla storia, dalle tradizioni, dalle esperienze vissute collettivamente e condiziona i comportamenti istintivi di tutti coloro che appartengono a quell'organizzazione.

Il **clima organizzativo** si definisce invece come l'insieme delle valutazioni sulle modalità di funzionamento di un'organizzazione, espresse o anche soltanto percepite dai suoi membri.

Tale "atmosfera psicologica" è determinata prevalentemente dallo stato di benessere o malessere delle persone nel rapporto con il lavoro, con alcune politiche organizzative e con capi, colleghi o collaboratori.

Gli indicatori di cultura e clima organizzativi

La **cultura organizzativa** si rileva attraverso alcuni indicatori quali la prevalenza di:

- *differenziazione o integrazione* nel presidio degli obiettivi;
- *accentramento o decentramento* delle decisioni più rilevanti;
- *prescrittività o discrezionalità* nei principali ruoli organizzativi;
- *gerarchia o competenza* come fattore prevalente nell'esercizio dell'autorità;
- *formalità o informalità* nell'abbigliamento, nell'arredamento, nelle relazioni (ad esempio, nel darsi del tu o del lei), ecc... .

Correlando i primi due indicatori (*differenziazione o integrazione* e *accentramento o decentramento*), si possono evidenziare quattro diversi tipi di cultura organizzativa che affondano le radici in modelli di gestione diversi.

Infatti, quando c'è prevalenza di accentrimento decisionale, la cultura si definisce *burocratica o normativa* se c'è anche una forte differenziazione (presidio di obiettivi settoriali) ed è invece *tecnocratica o relazionale* se non manca l'integrazione ovvero la condivisione di obiettivi comuni (come, ad esempio, in un laboratorio o in un centro di ricerche).

Se prevale il decentramento, la cultura può essere definita *manageriale* quando è accompagnata anche da una forte differenziazione ed è invece *professionale* quando c'è una buona l'integrazione, ovvero il "gioco di squadra" nel perseguimento degli obiettivi comuni.

Il **clima organizzativo** si rileva attraverso alcuni indicatori qualitativi o quantitativi, quali la prevalenza di:

- *improduttività o produttività* nelle varie unità organizzative;
- *conflittualità o collaborazione* nelle relazioni interfunzionali;
- *contro dipendenza o interdipendenza* nei rapporti interpersonali;

- *assenteismo o assiduità* lavorativa delle persone;
- *rigidità o flessibilità* nell'interpretazione dei ruoli;
- *opposizione o accettazione* dei cambiamenti;
- *lamentele o proposte* di soluzione dei problemi operativi.

Correlando i primi due indicatori (*improduttività o produttività e conflittualità o collaborazione*), si possono evidenziare quattro diversi tipi di clima organizzativo.

Quando prevale la conflittualità, il clima organizzativo può essere definito *turbolento*, se i conflitti penalizzano anche la produttività, oppure *teso*, se i conflitti, pur condizionando il clima, non danneggiano comunque la produttività.

Quando prevale un atteggiamento collaborativo, il clima organizzativo si può definire *piatto* se c'è anche improduttività (come quando, per non provocare conflitti, si penalizzano i risultati) oppure *sereno*, quando la collaborazione si accompagna anche ad alti livelli di produttività.

Le analisi di cultura e clima organizzativi

Le risorse intangibili si analizzano attraverso diagnosi occasionali o specifiche (con questionari, colloqui, osservazioni, interviste, *focus-groups*, ecc...)

Le diagnosi della **cultura organizzativa** si effettuano in gran parte, oltre che attraverso l'osservazione diretta, con questionari finalizzati a rilevare i modelli di gestione prevalenti e gli atteggiamenti più diffusi nella popolazione.

I questionari accertano soprattutto i valori di fondo, le condizioni di lavoro più ricorrenti, gli stili di leadership più praticati, i processi di delega e i principali comportamenti organizzativi, ad esempio a fronte di problemi o imprevisti.

L'analisi di tali rilevazioni consente in particolare di verificare un'evoluzione culturale coerente con i cambiamenti strategici e strutturali.

Le diagnosi del **clima organizzativo** vengono effettuate da molte organizzazioni, di solito con periodicità annuale, attraverso questionari proposti a tutti i dipendenti. Le risposte, raccolte assicurando quasi sempre l'anonimato, possono essere aperte o chiuse (ad esempio, con scale di frequenza che vanno da "mai" a "sempre" oppure con valutazioni numeriche). Le domande possono riguardare alcuni temi specifici oppure il rapporto con l'organizzazione in generale e con il lavoro in particolare, le relazioni interpersonali, il coinvolgimento, ecc...

Una volta tabulate le risposte, per chiarire meglio alcuni aspetti, possono essere condotti colloqui specifici oppure *focus group* di approfondimento di alcune tematiche, ovviamente facendo attenzione al fatto che le persone non sono più protette dall'anonimato.

Le diagnosi di clima non sono finalizzate a scoprire se nel vissuto organizzativo delle persone ci sono problemi (la cui presenza è quasi sempre nota, soprattutto alla Funzione HR) ma aiutano a definire le priorità, tra le aree di criticità maggiormente segnalate, e a progettare azioni utili per migliorare l'"aria che tira".

Quasi tutte le organizzazioni che effettuano periodiche diagnosi di clima pubblicizzano i risultati dell'indagine e la popolazione si attende perciò la realizzazione di interventi che mitigano i problemi evidenziati, le cui parziali soluzioni potranno essere riscontrate con la successiva rilevazione.

In molte organizzazioni, con modalità analoghe a quelle delle diagnosi di clima, si effettuano indagini più specificamente mirate a rilevare il livello di *engagement*, termine che indica il coinvolgimento emotivo ed intellettuale dei dipendenti nei confronti della propria organizzazione. Il questionario presenta per la maggior parte domande relative alla condivisione di missione, visione e valori, alla soddisfazione per il proprio lavoro, all'apprezzamento per i riconoscimenti o per le opportunità di formazione e sviluppo. La tabulazione delle risposte fornisce indicazioni preziose alla Funzione HR e ai capi su quante persone sono fortemente "*engaged*" e quante "*disengaged*".

Un particolare tipo di diagnosi di clima è quella effettuata dal *Great Place to Work Institute*, che pubblica annualmente dal 1981 le classifiche relative ai migliori ambienti di lavoro di molti paesi. Le aziende che si sottopongono alla valutazione lo fanno spontaneamente non solo per individuare le proprie principali aree di miglioramento ma anche per motivi reputazionali. L'indagine, denominata *Great Place to Work*² e a cui prendono parte dal 2001 anche molte aziende presenti in Italia, si basa prevalentemente su questionari compilati dai dipendenti e finalizzati a rilevare la fiducia verso il management, l'orgoglio per il proprio lavoro e la qualità dei rapporti con i colleghi³.

L'influenzamento di cultura e clima organizzativi

Cultura e clima organizzativi, come si è visto, dipendono da molteplici fattori ed, in particolare, dalle azioni di coloro che gestiscono direttamente le risorse umane e indirettamente tali risorse intangibili.

La **cultura organizzativa**, ad esempio, è ampiamente condizionata dagli esempi quotidiani e dai comportamenti che i capi apprezzano di più nei collaboratori. Così, la presenza di molti capi che sono attenti esclusivamente al rispetto di alcune regole (indipendentemente dai risultati che si conseguono) farà assumere a tutta l'organizzazione una connotazione culturale prevalentemente burocratica. E viceversa, una cultura professionale sarà legata alla presenza di molti capi che dedicano una forte attenzione agli obiettivi comuni e non solo a quelli settoriali.

Il **clima organizzativo** è invece influenzato soprattutto dalla conoscenza e condivisione di obiettivi e strategie, dalle politiche di gestione e sviluppo, dalla diffusione e interattività delle comunicazioni interne, dall'efficacia degli interventi motivazionali, ecc...

Nelle organizzazioni che effettuano periodiche indagini sul clima o sull'*engagement* e in quelle che si candidano ad essere riconosciute come un *great place to work*, è

² <http://www.greatplacetowork.it/>

³ Le classifiche 2019 sono state pubblicate nel numero di aprile di AIF Learning News http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoloin/2019/LN0419_Macchioni.pdf

importante per i capi avvalersi dei risultati delle diagnosi, per trarre indicazioni utili sui propri comportamenti da consolidare o migliorare (ad esempio nelle relazioni con i collaboratori, nella responsabilizzazione, nei riconoscimenti, nel coinvolgimento per la soluzione di alcuni problemi, ecc...).

In assenza di tali rilevazioni, quasi sempre gestite dalla Funzione HR, ogni capo potrà comunque osservare direttamente l'evoluzione o involuzione "climatica" della propria unità organizzativa e potrà condurre colloqui mirati a verificare lo stato di benessere o malessere in cui si trovano i propri collaboratori, per poi realizzare interventi specifici, anche con il supporto di azioni formative coerenti.