

Knowledge & Learning Management nell'Organizzazione aziendale

Evoluzione organizzativa e alchimia manageriale

R. Benardon, A. Berlusconi, L. Cavalli

Sommario

Si vuole approfondire, con questo scritto, l'importanza di utilizzare specifiche metodologie, orientate alle caratteristiche personali del management, nei processi di cambiamento organizzativo al fine di rendere gli interventi più incisivi ed effettivi e di valutare se tali metodologie possono essere utilizzate anche dal management sanitario.

A tal proposito si suggerisce una lettura aperta e attiva in modo da acquisire nella sostanza i contenuti di questo scritto, segnando le pagine, scrivendovi appunti, commenti, impressioni e idee, coinvolgendo gli altri (colleghi, amici, famigliari...) per esporre, discutere o solamente conversare su questi argomenti.

L'obiettivo è fare in modo che queste idee inneschino un processo di accrescimento di competenze per chi legge e per chi scrive, per il vostro e nostro Knowledge.

Fateci avere i vostri feed-back, saremo lieti di aprire una discussione con voi [indirizzo e-mail: info@sirse.com].

Alchimia Manageriale

È importante, innanzitutto, considerare alcuni elementi dell'approccio alchemico¹ che, attraverso civiltà profondamente diverse dell'oriente e dell'occidente, hanno condotto a una particolare attenzione alle persone e ai loro talenti:

La fiducia nella creatività dell'uomo e nella sua capacità di auto-comprendersi rispetto alle situazioni/contesti in cui si trova.

L'idea cosciente della necessità di conoscersi sia esteriormente che interiormente. L'uomo per penetrare nella scoperta progressiva di se stesso, e realizzare l'evoluzione delle sue conoscenze, deve mirare al miglioramento della sua "intelligenza" che è composta dalla fusione di due elementi;

- i. "intuito" che è simbolizzato dall'emozione e dal sentimento;
- ii. "ragione", simbolizzata dalla razionalità, il controllo e la logica.

Il contesto evolutivo globale che si attua in modo irreversibile, in cui tutto cambia. L'uomo in questo contesto deve accettare il cambiamento come condizione necessaria; ciò non significa subire il cambiamento ma parteciparvi come attore primario, guidandolo e interagendo con esso attraverso l'energia intelligente di cui l'uomo è dotato.

Le peculiari caratteristiche sia di intuito e fantasia sia di praticità e razionalità che contraddistinguono, con le dovute differenze, ogni individuo, lo rendono consapevole del proprio "sistema" che è in continua relazione con gli altri "sistemi". Accettando il cambiamento continuo, provocato dall'interazione dei diversi sistemi, e attivando i suoi talenti, l'uomo si pone al centro del proprio sistema nelle condizioni di guidare la direzione del cambiamento.

Le persone nel cambiamento continuo e dinamico

La vita è cambiamento continuo. La vita aziendale rispetto all'attuale contesto economico è sottoposta a nuove forze: la globalizzazione ha aperto nuove frontiere di mercato, la competitività ha ridotto drasticamente i tempi e accelerato l'evoluzione della domanda e la tecnologia favorisce i processi di comprensione, adattamento e quindi di evoluzione organizzativa e culturale. Ciò significa che per restare sul mercato, è fondamentale capire che l'evoluzione deve essere costante nel tempo. È il talento che permette alla persona di comprendere e interagire con il contesto in cambiamento. Con le loro caratteristiche distintive, le persone influenzano la direzione del cambiamento, ponendo e perseguendo obiettivi ambiziosi.

È, pertanto, importante adeguare gli aspetti hard dell'organizzazione (processi, procedure, sistemi ecc), ma lo è ancora di più far crescere la professionalità del personale per un corretto utilizzo delle stesse.

La corretta comprensione e fusione dei due elementi "intuito" e "ragione" pone l'uomo nelle condizioni di una evoluzione costante della propria persona, della sua

¹ Alchimia: insieme di dottrine e pratiche che si proponevano di trasformare i metalli vili in metalli preziosi.
 ndr: insieme di tecniche che si pongono l'obiettivo di far emergere il meglio dalle persone.

intelligenza e professionalità e del contesto in cui si trova.

William Shakespeare oppure Hugo Pratt

L'importanza di conoscere le proprie caratteristiche e di valorizzarle rispetto al contesto rappresenta la capacità più importante nelle condizioni del cambiamento.

E' risaputo, per esempio, che un particolare stile direttivo non può essere "buono" per qualsiasi tempo e qualsiasi contesto. Lo stile, infatti, deve rispettare le caratteristiche della persona che lo adotta e delle persone che lo subiscono e soprattutto deve essere confacente con il contesto di riferimento.

Questo concetto risulta particolarmente evidente se consideriamo due autori come William Shakespeare e Hugo Pratt che hanno affrontato, con Enrico V e Corto Maltese, il tema della leadership.

William Shakespeare in Enrico V esprime una leadership irruenta ed energetica.

Hugo Pratt in Corto Maltese esprime una leadership basata sul fascino del mistero.

Enrico V – il Leader

"Ma quando il rombo della guerra ci tuona nelle orecchie, allora trasformatevi in tigri!

Irrigidite i muscoli! Fate appello a tutto il vostro coraggio! Soffocate la vostra naturale bontà!

Mostrate la vostra giusta rabbia! E che il vostro sguardo incuta terrore!"

W. Shakespeare

Enrico V, re d'Inghilterra (1413-1422), "figlio di papà" e successore di Enrico IV, della casa di Lancaster. Acquisì il potere, si trasformò in un leader e, imponendo una dura disciplina ai collaboratori e a se stesso, restaurò temporaneamente la potenza della monarchia inglese. In politica estera, dopo aver appianato le controversie con gli altri Stati, e aver represso la pirateria, diede il via a un periodo di guerre che durò sino alla sua morte.

William Shakespeare con Enrico V sottolinea la capacità di esprimere una leadership basata sul potere, l'autorità e la durezza facendo emergere rispetto e, qualche volta, terrore nei suoi seguaci. Questo tipo di leadership nel contesto di riferimento ha permesso il raggiungimento di importanti obiettivi quali la restaurazione della potenza della monarchia inglese.

Corto Maltese - il suo fascino le sue avventure

"Corto Maltese riposava pigramente sull'unica veranda della pensione Java, a Paramabiro (Guyana Olandese). Si vedeva subito che era un uomo del destino. Accese con gesto misurato uno dei suoi sottili sigari che vengo - no fumati soltanto in Brasile o a New Orleans. Stava recitando per un pubblico invisibile....".

Corto Maltese è nato da una gitana andalusa e da un marinaio inglese. La madre, la Nina de Gibraltar, gli comunicò il proprio carattere zingaresco e l'amore per la libertà e la cultura dell'ambiente in cui era cresciuta. Il rabbino di Malta lo educò. Cominciò a leggere i libri di Conrad, Stevenson, Melville, Jack London e scoprì che quei libri meravigliosi non erano in realtà soltanto libri, ma costituivano una specie di immenso continente pieno di foreste, di mari, di fiumi e montagne che si potevano penetrare navigare o scavalcare.

Personaggio un po' misterioso un po' avventuriero ma comunque sempre di grande fascino, trascina tutti nelle sue avventure (che siano in Siberia o nei mari tropicali) compreso il lettore. Il suo stile è molto distaccato, affronta tutto con una tranquillità e meticolosità, poliedrico, ha sempre chiari gli obiettivi da raggiungere ed è portato a creare gruppi di persone compatibili, facendo sentire sicure le persone sul piano emotivo. Ha il dono di saper motivare gli altri al meglio, specie in circostanze impervie.

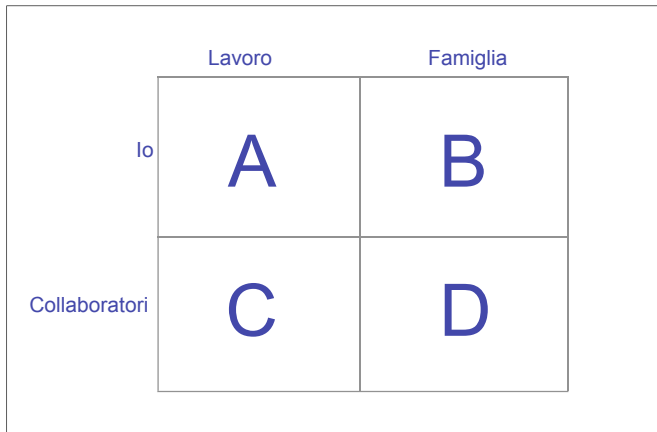
Il nuovo manager

Il manager che sia capace di trascinare con le sue invettive o che sia capace di trascinare per fascino e capacità di sperimentazione sempre e ovunque, ovvero al di là dello stile direttivo adottato deve innanzitutto comprendere profondamente se stesso: il suo modo di ragionare (mente) e il suo istinto (pancia-cuore). Deve comprendere come le sue caratteristiche interagiscono con gli altri e con il contesto di riferimento. Solo così realizzerà l'evoluzione e individuerà uno stile direzionale che sia coerente non solo con le proprie caratteristiche individuali ma anche e soprattutto con le caratteristiche delle altre persone con le quali viene a contatto e con il contesto in cui si trova ad operare.

Il manager che pone l'attenzione sulle persone e le comprende come comprende se stesso è in grado di perseguire il successo nel raggiungimento degli obiettivi in quanto riesce a coinvolgere in modo efficace tutti i suoi collaboratori. Il nuovo manager, avendo la capacità di acquisire una visione completa² del contesto, è capace di

bilanciare le diverse esigenze, equilibrando tempi e risorse³, in ogni caso distinguendo tra impegni di lavoro e di famiglia sia propri che dei suoi collaboratori.

Figura 1 – Matrice di comprensione del contesto per il nuovo manager



Nella figura è rappresentata una matrice che individua quattro ambiti di conoscenza per il nuovo manager. Il quadrante A indica la comprensione di se stesso all'interno del contesto lavorativo. Il quadrante B indica la comprensione di se stesso all'interno dell'ambito più personale e familiare. Il quadrante C indica la conoscenza dei propri collaboratori sotto gli aspetti professionali ed infine, il quadrante D indica la capacità del manager di considerare le persone sotto il loro aspetto emotivo.

BoBo⁴ (o Happies) - la rinascita del “sentimento manageriale”

Gente che lavora per guadagnare e spende per essere felice. Pensa a sé, si tratta bene, si gode la vita. Curriculum da competizione, respiro internazionale. È manager ma non rampante, gioca col potere ma non ne è schiavo, fa carriera ma non per arrivismo quanto piuttosto per affermare la propria identità.

Tutto questo senza dare nell'occhio; cadono anche i must del tempo libero: si gioca con i figli e la famiglia acquista un ruolo determinante.

Obiettivi del nuovo manager

La considerazione degli aspetti “più personali delle per-

sone” attribuisce al manager un nuovo ruolo di “allenatore” dei collaboratori con specifiche responsabilità sulla loro crescita professionale.

Ad esempio, il nuovo manager deve:

~ Far emergere gli aspetti emotivi delle relazioni di lavoro

~ Facilitare il cambiamento attraverso le emozioni che il cambiamento stesso suscita

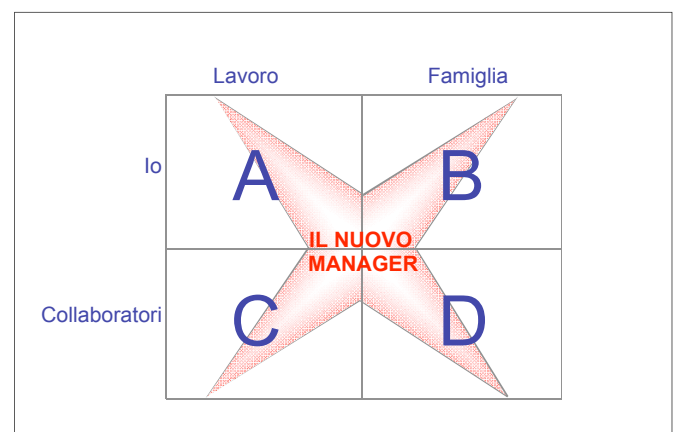
~ Incontrare le persone nel loro modello di vita

~ Risvegliare le capacità introspettive e “auto-creative”

~ Far emergere nuove capacità prima di decidere il futuro e il come perseguirlo

~ Facilitare il pensiero futuro e la rottura degli stereotipi

Figura 2 – il nuovo manager nella matrice di comprensione del contesto



La figura rappresenta le capacità richieste al nuovo manager in termini di comprensione e di interazione di se stesso con il contesto e il gruppo dei collaboratori.

La forma e le dimensioni della stella indicano la bilanciatura o sbilanciatura delle capacità di comprensione del manager.

L'approccio

Tali obiettivi sono perseguibili mediante l'utilizzo di una metodologia che copra sia le esigenze di autocomprensione che le esigenze di supporto e allenamento delle persone e del contesto. Questa è una metodologia di coaching, nella quale la persona è prima di tutto valorizzata per le sue capacità (conoscenze e caratteristiche)

² Approccio sistemico ed helicopter view ovvero la capacità di innalzarsi rispetto al contesto per osservarlo dall'alto e cogliere le interrelazioni con gli altri sistemi/contesti con cui interagisce.

³ Quando ho iniziato la mia carriera aziendale, tra azienda e business school, ci imbottivamo di manuali di management di tutti i tipi; un giorno in uno di questi lessi: “leggete meno manuali ma più romanzi e ascoltate della bella musica, poi cercate di discuterne con i vostri colleghi e collaboratori ...” su questa sentenza ho costruito il mio stile, ponendo grande attenzione al clima ai sentimenti, all'efficacia personale e decisionale.

⁴ Borghese Bohemien

e le sue competenze (conoscenze ed esperienze), dal punto di vista sia personale sia organizzativo.

L'interazione con il coach contribuisce a creare maggiore coinvolgimento e stimola la persona a divenire proattiva. L'attività di coaching accelera la crescita dell'individuo in quanto grazie ad essa ognuno giunge a focalizzare in maniera più efficace e consapevole gli obiettivi da raggiungere e le conseguenti scelte da porre in atto.

Chi è il coach?

*“Il coach è un professionista che aiuta i suoi clienti (interni ed esterni) a raggiungere i loro obiettivi, quindi lavora con utenti aziende in qualche caso e con utenti singoli in altri casi, e li affianca in un certo periodo di tempo affinché gli obiettivi vengano raggiunti o rimossi eventuali ostacoli e, comunque, li aiuta a mantenere possibilmente un equilibrio personale – professionale”.*⁵

Chi è il counsellor?

*Il counselling ha le sue radici nella filosofia, nella psicologia e nelle scienze sociali. Il counselling è un'attività che sceglie le relazioni umane e la realtà sociale come campo di intervento: il contesto individuale e lavorativo. Il counsellor è un esperto della relazione, formato per essere in grado di affrontare insieme al cliente sia disagi ma soprattutto gli aspetti costruttivi basati sulle caratteristiche personali e professionali delle persone interessate. Il suo intervento è orientato a facilitare la ricerca di soluzioni o a tracciare scenari possibili per la crescita personale del cliente.*⁶

Posto che queste figure lavorano con le caratteristiche intrinseche delle persone, ne deriva che sono necessari specifiche metodologie (metodi, tecniche e strumenti) a supporto sia della crescita individuale che della crescita professionale conseguente da un pieno utilizzo dei contenuti conoscitivi.

Strumenti di Coaching – La Gestalt

Lo strumento per eccellenza del coaching è l'entrare in “contatto”, cioè creare una relazione tra Coach e cliente per entrare in profonda sintonia con l'interlocutore e, quindi, perseguire la sua più completa comprensione per motivare la persona in funzione alle caratteristiche peculiari e per poterla far evolvere in modo efficace.

Per la Gestalt⁷ l'attività di “Visioning”, cioè il definire la specifica vision, e la conseguente condivisione è una modalità di valorizzazione del capitale umano e, quindi, della cultura aziendale. Inoltre la cultura aziendale deve essere vista come un nuovo modo di fidelizzare e professionalizzare il collaboratore, nonché di far crescere managerialmente tutta la struttura, per renderla distintiva e, quindi, competitiva.

Per la Gestalt sentirsi appartenenti al gruppo è alla base del funzionamento organizzativo; a tal fine il ruolo del facilitatore (manager o consulente) è quello di:

- aiutare ad abbassare le barriere difensive di tutti - componenti del team (team building),
- focalizzare l'attenzione sugli obiettivi chiari e condivisi (pianificazione),
- affrontare i timori e farli risolvere all'interno del gruppo (conflitti),
- affrontare e interferenze e supportarne la soluzione (mappatura cognitiva),
- creare clima, valorizzando i singoli punti di forza sinergici vicendevolmente all'interno della squadra (spinta),
- facilitare l'adozione di comportamenti positivi, finalizzati al funzionamento del gruppo, trasformare in positivo tutti i “non” (positivismo),
- chiarirsi e chiarire tutto all'interno del team.

Strumenti di Counselling

L'affiancamento dei manager (o futuri manager) per la loro valorizzazione manageriale e organizzativa per comprendere le loro caratteristiche e potenzialità; questo significa anche lavorare sul clima e sulle energie positive dell'organizzazione.

Il ruolo del Counsellor

Il ruolo principale del counsellor è quello di aiutare i manager a rendere palesi problemi che apparentemente non lo sono. In questo processo è fondamentale agire sull'intuito.

Caratteristica dell'intuito è la non prevedibilità e la creatività. L'intuito richiede tre distinte capacità:

1. Codifica. L'intuito si manifesta quando si riescono a selezionare le informazioni veramente necessarie e rielaborarle per risolvere il problema.

⁵ Giovanna D'Alessio. Newsletter della Federazione Italiana Coach

⁶ Iskon

⁷ Gestalt, psicologia della forma, si intende il corpo di affermazioni e la metodologia di Wertheimer. Il pensatore da cui prendono spunto è Kant. La nascita della Gestalt è fatta risalire al 1912 hanno della pubblicazione del lavoro di W. Per la Gestalt ciò che deve essere preso in considerazione direttamente sono i fatti così come essi ci vengono forniti dai nostri organi di senso.

2. Matching. Quando dobbiamo effettuare una decisione e abbiamo tutti gli elementi, dobbiamo formalizzare il modello. Ciò significa combinare in modo funzionale “tutti” gli elementi che influiscono sulla soluzione.

3. Similitudine. Per risolvere un problema cerchiamo in genere i modelli già utilizzati in passato.

4. Benchmarking. Nel confronto di questi modelli, l'intuito si manifesta quando ho individuato un modello particolarmente efficace.

La gestione della conoscenza e dell'apprendimento

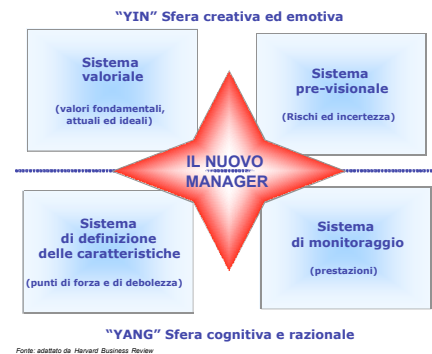
Come alchimisti organizzativi non ci fidiamo solo della ragione fondata sulle conoscenze già acquisite, ma l'esperienza ci ha insegnato che i simboli sono più profondamente espressivi in quanto vanno al di là della parola e stimolano l'intuito.

La nostra conoscenza deriva, oltre che dall'intelligenza cognitiva, da una intelligenza legata al nostro stato emozionale, ovvero l'intelligenza emotiva. E' oramai generalmente accettato che le due intelligenze (quella cognitiva e quella emotiva) operano in simbiosi. Il cervello umano, infatti, si compone di una sfera cognitiva e razionale e di una sfera creativa ed emotiva.

Malgrado la nostra cultura ci porti a “razionalizzare tutto” e, quindi, a considerare l'intelligenza cognitiva-razionale come la vera fonte della nostra conoscenza, in realtà e nella vita di tutti i giorni facciamo un massiccio ricorso all'intelligenza emotiva come supporto all'apprendimento. Per esempio, nei rapporti interculturali tanto meno conosciamo la cultura con cui ci dobbiamo confrontare tanto più ricorriamo a emotività, creatività e simbolismo.

Ciò è particolarmente vero quando dobbiamo prendere decisioni sia in contesti transdisciplinari, nei quali è impossibile determinare tutti le interrelazioni e gli effetti delle nostre decisioni, che in contesti con un elevato tasso di incertezza. A questo proposito assumono rilevanza una serie di informazioni e conoscenze diverse e di diversa natura che noi non possiamo presidiare direttamente ma per le quali ci dobbiamo avvalere di specifiche competenze e capacità di altri; l'utilizzo efficace di queste capacità e competenze “di altri” necessita che a queste venga affiancato/sommato un altro tipo di conoscenze, le metaconoscenze⁸ in cui la psicologia e il simbolismo assumono un valore

determinante per la presa di decisioni.



In sintesi è importante per il nuovo manager sia consapevole della valenza del bilanciamento delle due grandi aree, quella dei sistemi creativi ed emotivi e quella dei sistemi cognitivi e razionali. Risulta, quindi, utile ricorrere al concetto filosofico cinese di “YIN-YANG” in base al quale ogni elemento esiste in quanto esiste il suo opposto in quanto ne costituisce il completamento.

La considerazione congiunta di queste due sfere cerebrali permette al nuovo manager di :

- ~ comprendere ed eventualmente determinare un sistema valoriale efficace e funzionale al processo decisionale e allo sviluppo della conoscenza e dell'apprendimento,
- ~ approcciare gli elementi pre-visuali correlati al rischio e all'incertezza⁹,
- ~ intraprendere un percorso realmente realizzabile in base alle sue caratteristiche,
- ~ misurare le sue prestazioni.

Il processo di gestione della conoscenza e dell'apprendimento del nuovo manager¹⁰, verso se stesso e verso la sua squadra, necessita, quindi, della considerazione non solo delle conoscenze legate alla ragione ma anche di quelle legate all'intuito, come la capacità di lettura dei segnali di contesto, la padronanza di sé, la fiducia del team e di tutte le abilità sociali.

Conclusioni

Il processo di cambiamento realizzato con le leve espresse e mirato alla gestione della conoscenza e dell'apprendimento impone un cambiamento radicale della cultura manageriale verso l'organizzazione che apprende realmente. Ciò obbliga le imprese a realizzare una

⁸ Per metaconoscenze intendiamo la capacità di decidere rispetto anche a conoscenze tecniche che non presidiamo direttamente. Per esempio, il meta knowledge manager gestisce team di specialisti tecnici senza possedere le specifiche competenze tecniche.

⁹ Il concetto di Pre-visionale assume una connotazione strategica (vision-aria) nella quale si vuole dare un'importanza fondamentale alla creatività e alla capacità di vedere “oltre”, anche in assenza di informazioni chiare.

¹⁰ Nei contesti modernamente organizzativi si sente sempre più l'esigenza di parlare di manager coach.

crescita del proprio capitale umano. Questo porta ad ipotizzare un **approccio metodologico integrato “Alchimia manageriale” e “K&L based”**.

Per affrontare il cambiamento basato sul nuovo stile di management, si deve considerare integrati gli elementi legati a:

- **la creatività e l'emotività**, ovvero la spontaneità, per non reprimere le caratteristiche del management, che faranno l'azienda competitiva; il divertimento, perché solo lavorando sul clima i dipendenti si sentiranno sempre più orientati all'impresa; la celebrazione della vita, perché la storia deve essere ricordata, perché il presente deve essere vissuto, perché il futuro ne è il risultato; la rottura degli stereotipi, al fine di evitare di nascondersi dietro le vecchie abitudini, che sovente inibiscono l'evoluzione.

- **La razionalità e la cognitivtà**, ovvero la conoscenza e l'esperienza già acquisita, la padronanza delle proprie caratteristiche (sia in noi stessi sia nei nostri interlocutori), perché tutte le volte che ci scopriamo possiamo aggiungere un tassello importante alla nostra capacità costruttiva.

La considerazione di questi elementi nei processi di change management significa che i manager e i consulenti devono diventare un **“Change manager via Coaching & Counseling K&L based”** per essere in grado di realizzare quel cambiamento radicale della cultura aziendale verso l'organizzazione che apprende realmente.

Nell'ambito sanitario è possibile pensare ad un'Organizzazione Aziendale con le caratteristiche di

un'organizzazione che apprende? Ci sono le premesse? Provate a dare una risposta alle seguenti domande:

- 1) far crescere la professionalità: l'aggiornamento professionale e poi?
- 2) Enrico V, William Shakespeare: chi si riconosce in questo personaggio?
- 3) Corto Maltese: conoscete un trasciatore che abbia il dono di saper motivare gli altri al meglio?
- 4) sapete essere persone che, col talento, influenzano la direzione del cambiamento, ponendo e perseguendo obiettivi ambiziosi?
- 5) chi è in grado di coinvolgere in modo efficace tutti i suoi collaboratori e bilanciare le diverse esigenze, in ogni caso distinguendo tra impegni di lavoro e di famiglia sia propri che dei collaboratori?
- 6) chi sono i nuovi manager?
- 7) il nuovo manager è l'“allenatore” delle proprie persone: ma chi allena il manager?
- 8) chi pensa alla crescita del capitale umano per realizzare una crescita veloce e corrispondente alle esigenze sia dell'individuo che dell'organizzazione?
- 9) c'è la volontà di rompere gli stereotipi, al fine di evitare di nascondersi dietro le vecchie abitudini, che sovente inibiscono l'evoluzione?.
- 10) c'è la voglia di realizzare quel cambiamento radicale della cultura aziendale verso l'organizzazione che apprende realmente?
- 11) è necessario sentirsi appartenenti al gruppo?
- 12) chi decide a livello strategico la creazione di questo tipo di organizzazione che supporti l'attività del change manager in ottica di gestione della conoscenza e dell'apprendimento'?