
I Manager e il Cambiamento:

elogio dei piccoli gruppi di lavoro

di Francesco di Coste



Le organizzazioni e la complessità

Secondo una definizione dei nostri migliori psicologi del lavoro:

L'organizzazione non è più il modo per rendere semplici le cose complicate, ma il modo per renderle complesse vivendoci dentro, cioè trasformando la soggettività e la pluralità da difetti in risorse dell'Organizzazione. [Spaltro]

Insomma complessità non è complicazione, perciò dobbiamo accettarla; e soggettività, intesa come l'insieme degli interessi e delle aspettative di ogni individuo in Azienda, non è per forza in opposizione a pluralità, intesa come l'insieme degli orientamenti organizzativi.

Dove sono oggi rappresentate la Soggettività e la Pluralità all'interno delle aziende?

Certamente nel piccolo gruppo, che è la sede relazionale più interessante e critica del nostro presente.

Il piccolo gruppo (5-10 elementi) innesca dinamiche virtuose nelle aree della produzione, della ricerca e della comunicazione. Il piccolo gruppo rappresenta un laboratorio di apprendimento efficiente e si presta alla contaminazione contigua delle best practices. Basta vedere quanti giovani Manager stanno beneficiando, in piccoli gruppi di lavoro, dell'incontro con i loro colleghi e dello scambio di informazioni e di approcci operativi e cognitivi sul lavoro. Chi segue progetti di "people development" resta meravigliato dall'accelerazione che le persone compiono all'interno di dinamiche come il Team coaching ed il Group Coaching. Accadono fenomeni di auto-apprendimento molto interessanti e come Consulente di processo noto con attenzione che diventano essi stessi un tema centrale del cambiamento organizzativo. Ecco perché spesso in aula o in sessione di coaching con il Manager spostiamo la domanda da "come apprende la vostra organizzazione?" a "come apprendi tu stesso attraverso la tua organizzazione?"

Inoltre, il piccolo gruppo determina il clima di un'organizzazione: se mettiamo in una plenaria 5 piccoli gruppi e dopo una giornata di lavoro misuriamo, attraverso un Questionario, la percezione delle Persone in rapporto all'azienda, allora il clima generale sarà la risultante delle "gruppalità" e non delle "individualità". Questo perché gli individui tendono ad approssimarsi alla percezione del piccolo gruppo di appartenenza.

Se allora il piccolo gruppo è la sede del clima aziendale, esso è un'importante dimensione diagnostica, in quanto ci permette di misurare la temperatura dell'Organizzazione, ma è anche un utile strumento innovativo, in quanto ci indica quali rimedi adottare per abbassare la febbre, quali Cambiamenti introdurre per tornare in piena forma.

I piccoli gruppi diventano così le unità di produzione del clima aziendale e, nelle aziende più sane, l'origine dell'Innovazione ed il teatro del Cambiamento.

Chi guida un piccolo gruppo deve essere perciò consapevole della duplice responsabilità, "individuale e gruppale", di produrre o impedire i cambiamenti:

provocare cambiamenti significa innovare, impedire cambiamenti significa conservare. Ambedue queste forme di potere esistono in tutte le Organizzazioni, e sono attive soprattutto in quelle che si accingono a trasformarsi.

I Manager, nei piccoli gruppi, devono essere consapevoli prima di tutto della complessità, e questa richiede loro oltre che conoscenze specialistiche anche una certa cultura generale e solide tecniche gestionali.

In secondo luogo i Manager devono saper prendere decisioni in condizioni di incertezza, proprio perché gli scenari organizzativi si modificano sotto la spinta della conservazione e dell'innovazione.

Ci sono fondamentalmente due tipi di Manager: quelli che agiscono in considerazione dello statu quo ante o quelli che prendono decisioni e agiscono in vista dell'etica dei risultati. I primi pensano a breve termine e cercano un consenso strumentale al mantenimento di posizioni acquisite; i secondi prendono decisioni in modo che da esse scaturiscano cose giuste per l'Azienda. I primi ricercano soluzioni consociative per garantire interessi particolaristici, i secondi utilizzano criteri razionali per salvaguardare interessi generali, i soli che, in definitiva, garantiscono la Soggettività e la Pluralità nelle Organizzazioni.