



Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

In collaborazione con FORMAS – Regione Toscana

CONVEGNO

“Economia relazionale e sviluppo del potenziale umano. Quale futuro per gli operatori delle moderne Aziende Sanitarie in epoca di crisi?”

Firenze 15 Novembre 2011 Aula Magna del CTO – AOU Careggi

**LE CARATTERISTICHE DEL CAPITALE SOCIALE IN ORGANIZZAZIONI
PROFESSIONALI COMPLESSE”**

Prof. Domenico Bodega

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale, Preside della Facoltà di Economia, Dipartimento di Scienze dell’Economia e della Gestione Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Milano.
Direttore della Scuola di Dottorato in Economia e Management della Facoltà di Economia.

domenico.bodega@unicatt.it

Un’esplicita strategia di *networking* ha aggiunto negli ultimi anni flessibilità al sistema della sanità e della salute, ma non ha completamente risolto il problema dell’adattabilità per la singola organizzazione. L’azienda, per essere in grado di internalizzare i vantaggi di flessibilità della rete, è diventata al suo interno essa stessa una rete e ha dovuto rendere dinamico ogni elemento della propria struttura interna. L’insieme di queste soluzioni e di queste combinazioni di elementi rappresenta il significato e lo scopo del modello di organizzazione reticolare che spesso si estende al decentramento e all’accentramento di alcuni processi

decisionali e alla crescente autonomia concessa a ciascuna unità di servizio sino a permettere loro di competere l'una con l'altra, benché entro una strategia regionale comune.

L'immagine prevalente oggi del modo con cui operano le organizzazioni complesse è una combinazione di mercato e di cultura di gruppo. Questo dualismo ha in sé un interessante paradosso: il mercato privilegia individui intraprendenti, professionisti\imprenditori con mano libera, mentre il gruppo richiede specialisti con vincoli sociali e professionali comuni.

Mercato e comunità non sono così differenti. La comunità si fonda su virtù morali di cooperazione e di fiducia, anche il mercato ha alla base assunti impliciti di fiducia e di mantenimento di promesse. Senza questi fondamenti morali pre-contrattuali il mercato fallirebbe con l'aumento dei costi di transazione tipico dei sistemi altamente politicizzati. Questa opposizione binaria lascia spazio alla simultaneità e alla compresenza di ciò che crea esperienza nelle organizzazioni complesse: l'accentramento e il decentramento, il lavoro di gruppo e la responsabilità individuale, il bisogno di cambiamento e la necessità di continuità, la visione di lungo termine e i risultati gestionali di breve termine; tutti evocati con eguale convinzione. Questa compresenza è essenzialmente ciò di cui le Direzioni si interessano: la ricerca simultanea di controllo e di consenso, di ottimizzazione e di integrazione, di coerenza e di adattamento tra persone, strategie e obiettivi aziendali.

Questi opposti non sono scelte tra alternative, la cui appropriatezza dipende dalla specificità del contesto, ma dualismi che richiedono di essere riconciliati e bilanciati in modo dinamico. Forze opposte come il breve e il lungo termine, la specializzazione e l'integrazione, gli orientamenti all'interno o all'esterno delle singole unità, la gerarchia e la rete, il controllo dei costi e la qualità cambiano con continuità, quasi senza possibilità di essere riconciliate definitivamente e generano tensioni.

Cosa spinge allora le persone a dare, nello svolgimento delle proprie attività, più di quanto prescritto contrattualmente e richiesto dalle posizioni professionali?

Una possibile risposta è data dalla forte identificazione delle persone verso l'organizzazione di cui sono parte. I comportamenti d'identificazione sono quei comportamenti discrezionali particolarmente favorevoli verso l'organizzazione e di grande importanza ai fini dell'efficacia organizzativa.

Quando la relazione tra individuo e organizzazione è considerata positiva, è più facile che le persone offrano risorse di valore ad alta specificità per l'organizzazione come, ad esempio, una prestazione lavorativa eccellente o l'impegno verso i processi di servizio e di innovazione. Ogni persona considera l'organizzazione come una vera e propria controparte contrattuale con la quale sviluppa un contratto psicologico fatto di promesse ed aspettative reciproche, ed a questa offre dei comportamenti extra ruolo particolarmente favorevoli, quali l'identificazione all'azienda, in base alle percezioni relative al mantenimento del contratto psicologico.

I comportamenti d'identificazione si basano sullo scambio sociale.

Lo scambio sociale si riferisce ad obbligazioni non specificabili in un contratto formale e si basa per questo sulla fiducia e sul rispetto della norma di reciprocità. Rientrano in quest'ambito tutte quelle azioni volontarie alla cui base esiste un'aspettativa delle persone di ottenere in cambio dei ritorni dai destinatari dell'azione originaria. Questi comportamenti rappresentano un'importante risorsa sociale che una persona può decidere di scambiare con un determinato soggetto, individuo, gruppo o organizzazione. I comportamenti di identificazione sono discrezionali e non motivati da norme prescrittive o da altre forme

di controllo organizzativo. Contrariamente per quanto accade per gli scambi economici in condizioni di mercato perfettamente competitivo, negli scambi sociali l'identità delle parti, dalla quale dipende gran parte della fiducia necessaria a sostenerli, riveste un ruolo fondamentale. Ambedue queste forme di scambio generano aspettative circa l'ottenimento di ricompense in cambio del proprio contributo. Ma mentre lo scambio economico in mercati perfettamente competitivi è uno scambio istantaneo, lo scambio sociale implica serialità, un orizzonte temporale a medio-lungo termine e fiducia.

Lo scambio sociale attiene ad obbligazioni non specificabili e non difendibili contrattualmente, il che riduce il livello di garanzia formale relativo all'adempimento futuro degli obblighi di reciprocità contratti dalle parti. Lo scambio sociale si basa quindi essenzialmente sulla fiducia, intesa come l'aspettativa che la controparte adempirà ai propri obblighi in futuro, anche in assenza di una costrizione formale. Ci si aspetta che la controparte sia affidabile perché mantiene normalmente gli impegni presi, perché ha le competenze e le capacità necessarie per agire nel modo atteso e perché ha a cuore anche i nostri interessi nella relazione e non è incline ad approfittare del proprio esclusivo interesse di situazioni di vantaggio. E' la fiducia nei confronti dell'organizzazione a spiegare perché una persona si impegna oltre quanto contrattualmente richiesto, ad esempio, partecipando attivamente alla vita dell'azienda, tenendosi informato e offrendo suggerimenti capaci di avere un impatto positivo sui risultati.

Le persone guardano innanzitutto al comportamento del management, le cui azioni e le cui responsabilità, in quanto agenti "al servizio" delle finalità dell'organizzazione, vengono identificate con le azioni e le responsabilità di quest'ultima. In questo modo le azioni del management sono interpretate come indicatori delle intenzioni dell'azienda, piuttosto che essere attribuite alle preferenze di determinati individui. E' quindi la fiducia nel management alla guida dell'azienda, ossia negli agenti più rappresentativi dell'azienda rispetto a ciascuna controparte relazionale, la variabile in grado di influenzare il contenuto della relazione di scambio con l'organizzazione nel suo complesso.

Le determinanti di questi comportamenti sono diverse. Le persone hanno propensioni diverse ad identificarsi con l'azienda per effetto di differenze stabili nella loro personalità. Per esempio, i comportamenti di tipo altruistico, come ad esempio la disponibilità a valutare in modo positivo la realtà organizzativa di appartenenza, sarebbero iscritti permanentemente nella psicologia del soggetto.

All'estremo opposto, spiegazioni di questo fenomeno sottolineano l'importanza del contesto. Da quello più vicino - il gruppo di lavoro al quale si appartiene - all'azienda per la quale si lavora. In questo caso, il gruppo e l'organizzazione "condizionano" l'individuo che risponde nel modo atteso per effetto della pressione sociale che viene esercitata su di lui.

Una terza prospettiva considera i comportamenti d'identificazione al centro di una relazione negoziale tra individuo e organizzazione: i fattori facilitanti di tipo psicologico e culturale interagiscono tra loro e con la situazione particolare nella quale il comportamento atteso può manifestarsi. A dover essere indagato è quindi questo sistema di relazioni, perché è al suo interno che si dispiegano in modo contingente i fattori che possono - o meno - agire da innesco per i processi di costruzione della fiducia e di identificazione aziendale.

Il fine di indurre specifici comportamenti d'identificazione può essere ottenuto attraverso interventi organizzativi che migliorano il livello di fiducia rispettivamente nel management che guida e rappresenta l'azienda e nei propri colleghi. Le variabili su cui sarà necessario intervenire per influenzare l'erogazione di comportamenti favorevoli all'organizzazione sono quelle che determinano la qualità della relazione di scambio con l'organizzazione. Tra i più importanti antecedenti della qualità di tale relazione si ricordano la

qualità e la chiarezza percepita delle comunicazioni del management, le soluzioni di gestione del personale di tipo discrezionale che implicano un investimento dell'organizzazione nel dipendente e l'erogazione di ricompense considerate discrezionali. Altra variabile di grande rilevanza per lo stesso fine è rappresentata dall'equità percepita: sono queste percezioni a spingere l'individuo a sviluppare una relazione di scambio sociale con l'organizzazione e ad apportare comportamenti d'identificazione come proprio contributo alla relazione. L'equità delle procedure e delle modalità con le quali vengono prese e realizzate decisioni che hanno effetti rilevanti sui dipendenti risulta particolarmente importante per la costruzione di un clima di fiducia nei confronti dell'organizzazione. Un'ulteriore alternativa può orientarsi ad interventi di formazione che aiutino i membri dell'organizzazione a migliorare le proprie competenze e le proprie capacità di comunicazione e di coinvolgimento in modo da elevare il livello di fiducia nei loro confronti e da favorire una l'instaurarsi di una relazione di scambio sociale che induca i comportamenti di identificazione attesi. Un'altra alternativa è quella relativa alla messa in atto di meccanismi organizzativi che intensificando, ad esempio, la frequenza delle riunioni, favorendo la ricerca di obiettivi comuni e stimolando l'identificazione con il gruppo, provochino un aumento di fiducia nei colleghi e migliorino lo scambio sociale che l'individuo intrattiene con i membri del proprio gruppo. I tradizionali strumenti di coordinamento rappresentati dall'autorità e dalla gerarchia sono, in questo caso, sostituiti dalla fissazione di precisi obiettivi, dall'adattamento reciproco e dalle dinamiche sociali di gruppo. In una situazione di questo tipo, le persone hanno l'opportunità e la necessità di stabilire e di mantenere all'interno del gruppo un elevato livello di cooperazione.

Il tema della progettazione organizzativa rappresenta quindi una parte essenziale e propria della responsabilità e dell'attività direzionale.

Il management è responsabile delle decisioni di progettazione e deve essere in grado di bilanciare costantemente i due aspetti dell'organizzazione: l'efficacia in termini di realizzazione dei risultati dell'attività richiesta dagli obiettivi strategici e l'influenza della progettazione sulle persone, sulle relazioni e i gruppi e sulle dinamiche politiche dell'organizzazione stessa.

Finalità della progettazione organizzativa è creare un insieme di strutture e processi formali che, insieme ad un contesto operativo informale appropriato, possa offrire alle persone le competenze, le abilità, la direzione e la motivazione a svolgere il lavoro necessario per realizzare gli obiettivi definiti dalle scelte strategiche. L'architettura organizzativa offre un riferimento concettuale per impiegare il disegno strategico per lo sviluppo delle competenze organizzative. Ad ogni livello dell'organizzazione, la progettazione costituisce uno degli strumenti più potenti per la realizzazione di risultati. Nelle organizzazioni ad alto contenuto conoscitivo ed orientate ai processi, non esiste un disegno perfetto; il processo di progettazione richiede la pesatura di scelte ed il bilanciamento di *trade-off*. Il miglior disegno è basato sulla conoscenza, l'esperienza e sulla competenza delle persone dell'intera organizzazione. Una continua attività di modifica e ri-progettazione diventa un fattore di efficacia sostenibile nel tempo, le organizzazioni del settore della salute e della sanità imparano a creare architetture flessibili che possono accompagnare un costante cambiamento. Architetture flessibili sostengono le competenze caratteristiche di queste particolari forme organizzative.