



Un modello di Analisi Organizzativa

Abstract - *Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'aver nuovi occhi*
M. Proust

(a cura di Onofrio Strignano – CeRSI Luiss “Guido Carli”)

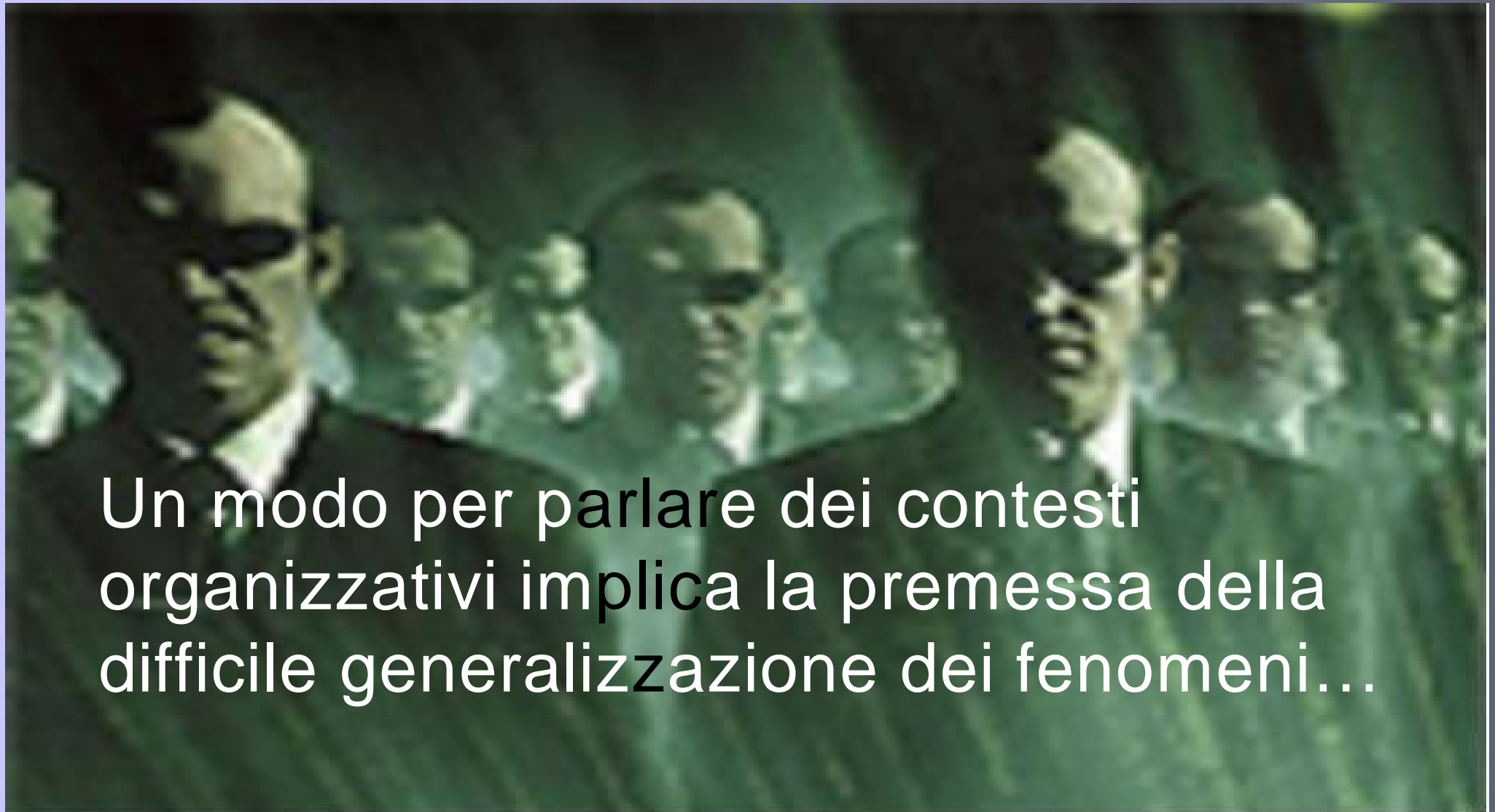
Interessarsi ad un contesto organizzativo può offrire la possibilità di operare una distinzione tra ritenere tutto ciò che accade (incidenti, furti,...) come “fatti immutabili” e provare a leggere gli accaduti come prodotti dell’interazione tra gli individui ed quel contesto che condividono.

Questo implica la possibilità di spostarsi dall’eliminare *deficit* (il problema singolo) all’interpretare sintomi. È come curare la febbre (con un antifebbrile) avendo l’influenza (che necessita un antibatterico). Se l’origine è altrove dal sintomo è chiaro che il problema si ripresenterà.

Agenda :

1. Un modello di lettura Psicosociale
2. L'Analisi della Cultura Locale
3. Lo strumento d'indagine
4. Esiti sviluppabili

Un modello
Psicosociale



Un modo per parlare dei contesti organizzativi implica la premessa della difficile generalizzazione dei fenomeni...

Un modello
Psicosociale



I modelli di lettura dei fenomeni sociali riguardano i modi attraverso cui ogni organizzazione tende a sviluppare e gestire le relazioni.

Ogni azienda/istituzione sviluppa, oltre ai prodotti e servizi cui formalmente viene identificata, una serie di rituali, gerghi, credenze, miti tipici e tendenzialmente perpetuanti nel tempo. Questi prodotti invisibili permettono di sviluppare modelli di appartenenza, regole di vita, stili di comportamento.

Pensiamo all'organizzazione di un ospedale. Da esterni alla cultura medica ci si può sentire invisibili, in forma tipica, se non identificati attraverso una posizione di malato/malattia. Ci si può sentire stizziti rispetto ad una comunicazione con gerghi tecnici da parte del medico. Leggere questo contesto permette di acquisire informazioni sul rapporto tra una coesa appartenenza interna ed una proposta posizione di dipendenza da un sapere imperante. Tale modello, ad esempio, è funzionale al gestire una disparità tra offerta (intervento medico) e domanda (numero di necessitanti interventi medici).

Abbiamo bisogno di modelli di lettura dei fenomeni sociali per poter intervenire in maniera efficace..

Un modello
Psicosociale



Un esempio...

Assistiamo ad un progressivo mutamento dei fenomeni sociali in particolar modo verso il rapporto tra professione e vita privata. Alcuni indicatori:

- aumenta la percezione delle ore da dedicare al lavoro (tanto da diventare un bisogno);
- gli spazi di vita privata tendono ad essere riempiti di spazi di vita lavorativa (racconti, idee e fantasie);
- tende a svilupparsi una continua ambivalenza.

Un modello
Psicosociale



Sembra che il rapporto tra attività professionale ed altro... si organizzi su un versante sostitutorio.

Il modo di dare significato alla realtà esterna facendola diventare propria mette in rapporto due dimensioni di difesa:

- nell'attività lavorativa si fantasticano esigenze sull'esterno (famiglia, hobby, interessi,...);
- il tempo libero diventa difficile da gestire (fatica nel progettare vacanze o nel partecipare della futilità di ciò che professionale non è).

Un modello
Psicosociale



Diventano mondi che si sovrappongono e
confliggono. Tale posizione porta a dinamiche di
continua sostituzione tra dove si è ed il senso che
si riesce a dare a quel contesto, nonché alle sue
specificità.

E' per questo che i contesti organizzativi
tendono ad assumere conformazioni di veri e
propri spazi di convivenza.

La difficoltà di intervenire in un
contesto organizzativo è coerente con
un progressivo processo di
sovrapposizione del patrimonio
individuale (provenienza, relazioni
esterne all'organizzazione, limiti
nell'accettazione di compromessi,
ecc.) e quel patrimonio co-costruito
che è l'organizzazione (regole del
gioco, appartenenza, rapporto con
l'estraneità da quel contesto).

Questo è un problema annoso, in
letteratura, rispetto a chi possa essere
l'oggetto di un intervento
organizzativo: le persone, i gruppi, il
contesto.

Avere modelli di lettura svela la
necessità di non cercare risposte pre-
costituite alla tecnica che si ritiene
funzioni (come punire il deviante,
formare al *team work* o rimodellare
attraverso un BPR). Ogni
organizzazione ha la necessità di
momenti per ripensare le direzioni che
sta assumendo: spesso gli eventi
critici diventano l'unica possibilità per
capire ed orientarsi, se interpretati in
quest'ottica.

È come quando abbiamo un crollo
fisico, febbricole ingiustificate e
persistenti o stanchezza
generalizzata: il corpo comunica cose.

Agenda :

1. Un modello di lettura Psicosociale
2. L'Analisi della Cultura Locale
3. Lo strumento d'indagine
4. Esiti sviluppabili

Slide 2.1

L'analisi della Cultura Locale



È un modo per poter analizzare gli eventi entro un contesto di convivenza.

È fondato sul senso nascosto di ciò che il nostro linguaggio veicola emozionalmente...

La cultura organizzativa è definibile come l'insieme dei valori, dei modelli di riferimento e dei rapporti che influenzano i comportamenti individuali e di gruppo, in ambito lavorativo. Ma riguarda anche quell'insieme di assunti impliciti di realtà, scarsamente riconoscibili; atteggiamenti che riguardano e che esitano con comportamenti e scelte (coerenti o devianti).

È come se rappresentasse modi coesistenti, tipici e prevalenti di dare significato, da parte di una popolazione definita, in uno specifico momento storico, al contesto di riferimento (ad es., appartenenza vs estraneità).

Il linguaggio, visto lo stretto legame con il clima culturale che determina la significazione di un vocabolario specifico, diventa un campo d'analisi privilegiato per una cultura definita nella sua specificità (locale).

L'analisi della
Cultura Locale



Si
occupa
del ridere
senza
ciò che
stereotipalmente
può essere
inteso come
cose che
capitano. . .

L'unica
risposta
a tale
fenomeno
è la
speranza
che l'incidente
o il problema
non riaccada. . .

Un incidente o un evento critico diventano il modo attraverso cui aprirsi un varco per comprendere il senso di quell'accaduto come esito visibile di premesse rintracciabili.

L'analisi di una cultura locale permette di distanziarsi dal ritenere che "i fatti sono fatti" e di sviluppare un percorso conoscitivo che è già un intervento. Significa interessarsi ai limiti ed agli sviluppi possibili che un contesto organizzativo, nelle sue specificità, può accettare e ritenere utili per il proprio processo di cambiamento.

Da questo versante d'analisi l'incidente non è scontatamente un fatto, ma diventa l'espressione di una domanda di cambiamento.10

Agenda :

1. Un modello di lettura Psicosociale
2. L'Analisi della Cultura Locale
3. **Lo strumento d'indagine**
4. Esiti sviluppabili

**Lo strumento
d'indagine**



La domanda d'indagine. Un evento scatenante rappresenta una fonte importantissima d'informazioni. La costruzione di un intervento possibile è fondato sulla partecipazione di chi l'evento vive e ne è condizionato ...

Lo strumento
d'indagine



Acquisiamo dati attraverso interviste...



Produciamo testo (sbobinate interviste, verbali, ...)

I modi attraverso cui vengono descritti eventi, modalità, processi rappresentano in maniera imprescindibile una traccia sui modelli di reazione e di significato che caratterizzano un contesto organizzativo.

Nei discorsi e nei testi è leggibile un livello esplicito, di ciò che si tratta rispetto ad un argomento, ed un livello emozionale sottostante, che riguarda livelli taciti che si allontanano dai desideri di controllo.

La comunicazione emozionale anche se trattata attraverso termini comuni, sviluppa modi di identificare il contesto vissuto. Un esempio tipico sono le mail costruite con termini comuni, ma entro cui si è in grado di leggere un tono che sviluppa reazioni emozionali. Es.: <<Ho finito il lavoro che mi ha commissionato. Attendo riscontri. La saluto...>> oppure <<Le invio il lavoro commissionato. Attendo riscontri. La saluto...>> Sembrerebbero lo stesso messaggio, ma veicolano emozioni e reazioni diverse. 13

Lo strumento
d'indagine



Un esempio... (Analisi su lettori di quotidiani...)

******lett_messaggero *sex_masch *prof_commerc *XIII_municipio**

...posso leggere la notizia più volte e quindi approfondirla meglio che in televisione o per radio, internet non lo uso. e poi perchè leggendo più di un quotidiano ho pluralità di idee. Farei un approfondimento della cronaca e soprattutto la politica, perchè adesso è troppo schierato, anche se gli altri sono schierati. però ci sono delle cose che tu puoi leggere tranquillamente, ci sono dei nomi, ci sono delle firme che non sono apertamente schierate...

Lo strumento
d'indagine



Un esempio... (sw – Alceste della Image)

******lett_messaggero *sex_masch *prof_commerc *XIII_municipio**

~~...posso leggere la notizia più volte e quindi approfondirla meglio che in televisione o per radio, internet non lo uso. e poi perchè leggendo più di un quotidiano ho pluralità di idee. Farei un approfondimento della cronaca e soprattutto la politica, perchè adesso è troppo schierato, anche se gli altri sono schierati. però ci sono delle cose che tu puoi leggere tranquillamente, ci sono dei nomi, ci sono delle firme che non sono apertamente schierate...~~

Lo strumento
d'indagine



Un esempio... (sw – Alceste della Image)

******lett_messaggero *sex_masch *prof_commerc *XIII_municipio**

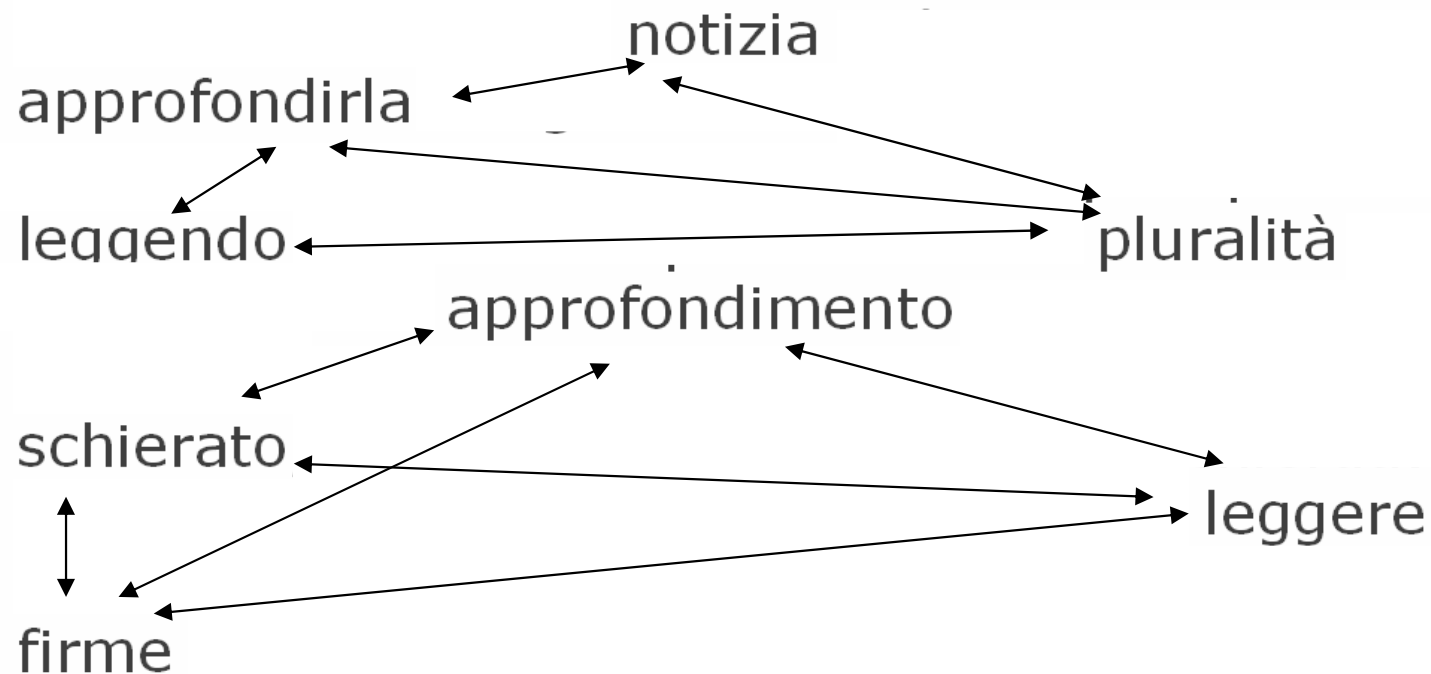
notizia
approfondirla
leggendo
approfondimento
schierato
leggere
firme
pluralità

Lo strumento
d'indagine



Un esempio... (sw – Alceste della Image)

******lett_messaggero *sex_masch *prof_commerc *XIII_municipio**

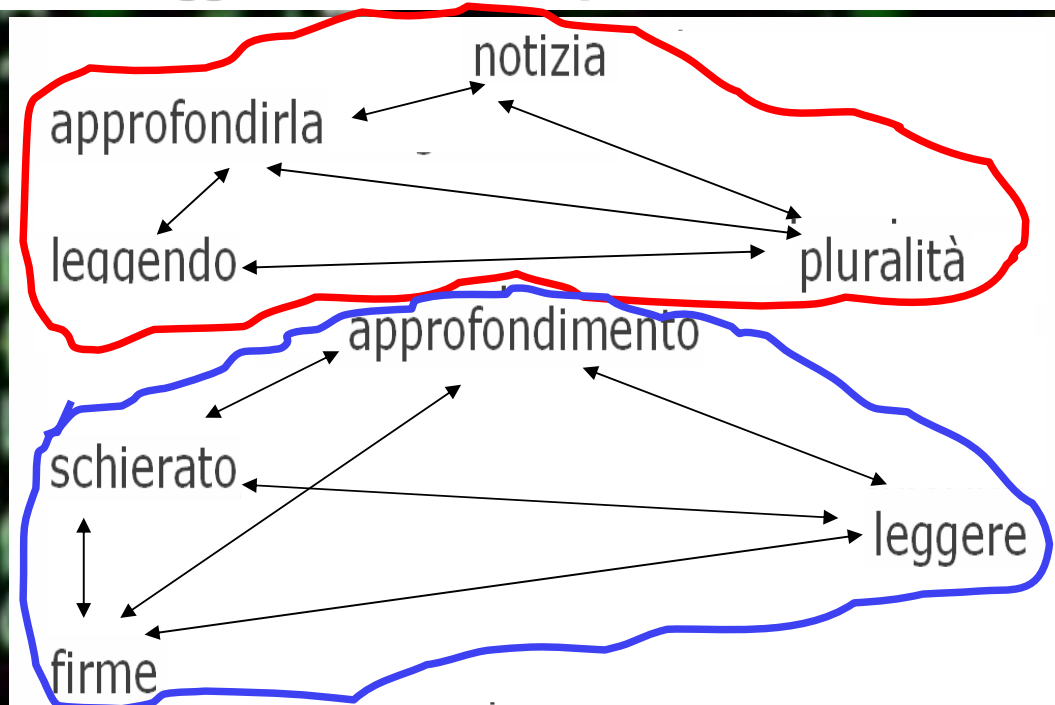


Lo strumento
d'indagine



Un esempio... (sw—Alceste della Image)

****lett_messaggero *sex_masch *prof_commerc *XIII_municipio



Nei testi (interviste trascritte o in documentazioni disponibili) tende a svilupparsi una circolarità frequente nell'utilizzo di termini, e in una loro articolazione nelle frasi, che determinano gerarchie di modi di descrivere e dare significato a ciò di cui il testo tratta.

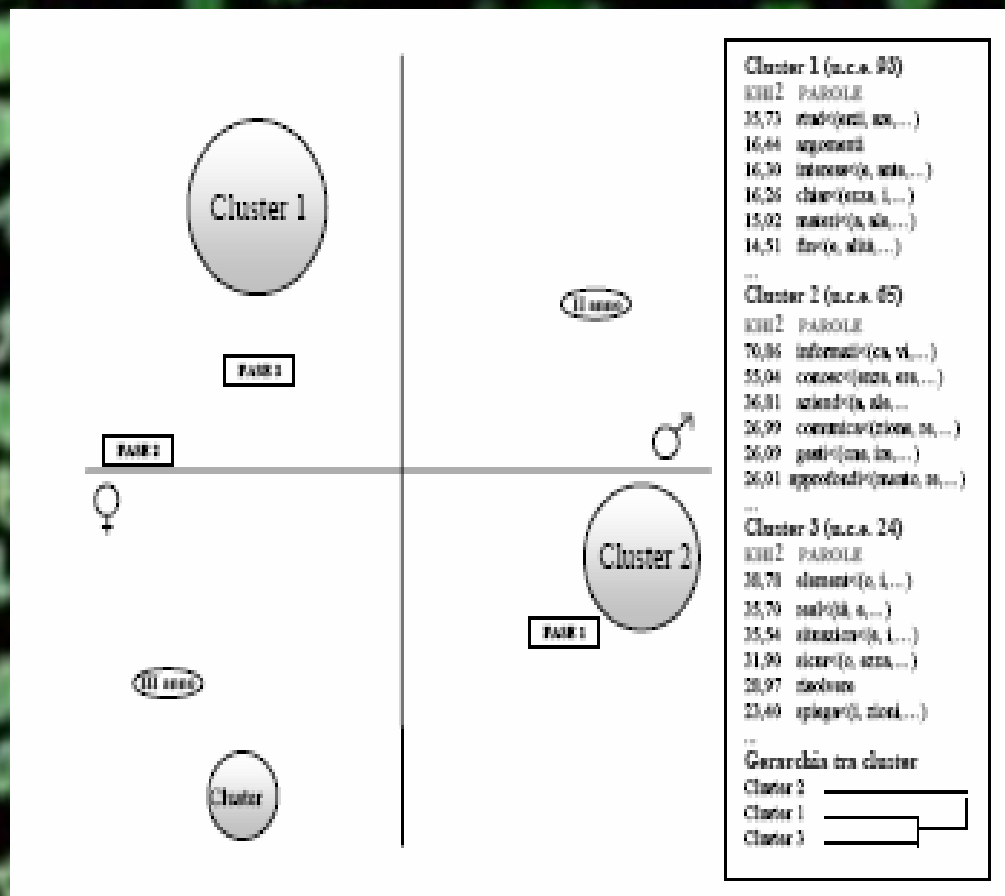
Tali insiemi di parole rappresentano quei modi, culturalmente determinati, di identificare ed identificarsi negli eventi o nei pretesti per cui le parole in questione vengono utilizzate.

I cluster (raggruppamenti) di parole e la loro relazione gerarchicamente organizzata permettono l'analisi dei modelli culturali che, chi vive l'organizzazione oggetto d'analisi, utilizza come criteri emozionali per agire e sviluppare scelte e decisioni.18

**Lo strumento
d'indagine**



Un esempio grafico... (output d'analisi di Abeste)



Lo spazio fattoriale (*output*) di un'analisi di una cultura locale permette di porre in relazione i cluster di parole, cioè i modelli culturali (in gerarchia di prevalenza) tipici di un contesto, con le variabili con cui ogni testo viene marcato a seconda degli obiettivi dell'analisi (sesso, età, ruolo, funzione, livello, momento della rilevazione, ...).

Attraverso l'analisi semantica dei cluster è possibile risalire alle caratterizzazioni che hanno determinato gli elementi sulla base dei quali è nata l'esigenza di analizzare la cultura organizzativa.

Lo studio del rapporto tra i modelli culturali e le loro correlazioni, con le variabili prese in esame per l'analisi, permette di sviluppare ancoraggi e strumenti decisionali coerenti con i rischi ammissibili e con gli sviluppi accettabili per il contesto analizzato.

Agenda :

1. Un modello di lettura Psicosociale
2. L'Analisi della Cultura Locale
3. Lo strumento d'indagine
4. **Esiti sviluppabili**



Costruzione di un intervento mirato, attraverso cui poter ridare senso alle dimensioni culturali, critiche e di sviluppo, scaturite dall'analisi. . .



L'obiettivo nell'utilizzo della metodologia, brevemente esplorata, è l'*empowerment* dell'organizzazione.

Gli esiti dell'intervento si organizzano sulla base dello sviluppo di risorse interne che si sperimentano nel mettere in rapporto la comprensione di segni o sintomi (deficit organizzativi) con le possibilità di intervenire autonomamente.

Da questo punto di vista l'intervento necessita la collaborazione e la progettazione partecipata di diversi attori aziendali.

Questa prassi si allontana dalla dipendenza consulenziale o formativa, orientando allo sviluppo di nuovi modi per pensare ed intervenire sui problemi. Una sorta di apprendere ad apprendere da segni e sintomi che, diversamente, sarebbero scontatamente scartati.



Creare modi di
ridare senso alle cose...

Slide 4.3

Esiti...



Grazie dell'attenzione...

ostrignano@luiss.it