



ISSN: 2038-3282

Publicato il: 09 Luglio 2014

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.qtimes.it
Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

Recensione del volume di Antonio Coccozza “Organizzazioni. Culture, modelli, governance”: l’approccio interdisciplinare proposto da Antonio Coccozza

di Chiara Cilonà

Università degli Studi di Roma Tre

ccilonà@luiss.it

Abstract

"Organizations. Cultures, models, governance" is the recent volume of Antonio Coccozza, published by Franco Angeli, that develops an original and interdisciplinary approach to the study of organizations, through the history and the evolution of organizational paradigms and the analysis of the role played by values and cultures in redefining of the person-oriented models. The purpose is to encourage a complete knowledge to develop organizational models and new business management policies that aim at innovation, quality and the central role of the individual.

Keywords: organizational change, organizational paradigms, governance, leadership, diversity management

Abstract

"Organizzazioni. Cultura, modelli, governance" è il recente volume di Antonio Coccozza, edito da Franco Angeli, che sviluppa un approccio originale ed interdisciplinare allo studio delle organizzazioni, ricostruendo la storia e l'evoluzione dei paradigmi organizzativi ed analizzando il ruolo svolto dalla dimensione dei valori e delle culture nella ridefinizione dei modelli orientati alla persona. L'intento è quello di favorire conoscenze trasversali e complete per lo sviluppo di modelli organizzativi aziendali e di nuove politiche gestionali che puntano sull'innovazione, la qualità e la centralità della persona.

Parole chiave: cambiamento organizzativo, paradigmi organizzativi, governance, leadership, diversity management

Il processo evolutivo che caratterizza la società moderna ha imposto necessari approfondimenti del processo di mutamento che ha investito le organizzazioni, alla luce della crescente importanza assunta dal concetto di persona nella determinazione delle politiche aziendali, nella dimensione economico-sociale, nell'interazione tra cultura e modelli organizzativi.

Il volume di Antonio Coccozza "*Organizzazioni. Cultura, modelli, governance*" sviluppa un approccio assolutamente originale e multi prospettico allo studio delle organizzazioni, focalizzando l'attenzione sui nuovi paradigmi interpretativi ed i recenti modelli di organizzazione orientati alla persona. Una riflessione che, come ricorda l'autore, va oltre il tradizionale approccio di tipo strutturale e funzionalistico, in favore di una visione interdisciplinare che si propone di indagare il ruolo svolto dalle culture e dalla dimensione valoriale nella ridefinizione degli assetti strategici delle organizzazioni, nella ricerca di una nuova governance.

In un'epoca di modernità liquida (Bauman, 2006) in cui tutto tende a cambiare molto rapidamente sarebbe impensabile considerare le organizzazioni a prescindere dalla correlazione inestricabile tra società, cultura e comportamenti personali. Per queste considerazioni il manuale non si limita a ricostruire la storia del pensiero e dei paradigmi organizzativi, ad analizzare lo sviluppo dei modelli organizzativi aziendali e delle nuove politiche gestionali, ma contestualizza la complessità dei mutamenti sociali, economici e culturali per lo studio delle organizzazioni.

Le strutture ed i processi organizzativi sono due aspetti di un'unica realtà che mette al centro la persona, intesa come attore protagonista che condiziona l'agire organizzativo nel contesto storico sociale e culturale, costituito da *chances* di vita, opzioni e relazioni (Dahrendorf, 1988; 1995).

Il filo conduttore dell'analisi compiuta nel volume si lega al concetto che le organizzazioni sono sistemi sociali aperti ma non indipendenti, senza fini predeterminati e stabili, ma solo fini mutevoli che le persone decidono di perseguire attraverso processi decisionali complessi.

Le organizzazioni di lavoro, legate ad obiettivi di produzione di beni, hanno perso nel tempo il carattere di uniformità ed omologazione ad una logica di *one best way* tipica del paradigma taylorfordista e si sono profondamente modificate. L'impresa / organizzazione non è più considerata una "macchina" ma un organismo intelligente al cui interno agiscono persone con proprie strategie,

obiettivi e sistemi di valori, che in qualità di sistema aperto interagisce dinamicamente con l'ambiente di riferimento (Cocozza, 2010).

Di fronte ad un contesto caratterizzato da incertezza, imprevedibilità e turbolenza, le organizzazioni devono essere in grado di esprimere un'elevata capacità di adattamento e di comportamento proattivo. Sono tenute a ricercare modelli, processi, meccanismi di coordinamento e forme organizzative più flessibili e dinamiche, che rispondano all'esigenza di innovazione, qualità e centralità della persona. Il volume ripercorre un'analisi approfondita ed accurata della dimensione strutturale, culturale e relazionale delle organizzazioni, e dalla prospettiva teorica che accompagna l'intera analisi emerge quanto sia fondamentale conoscere e gestire tutti gli aspetti funzionali di un'organizzazione ma, soprattutto, quanto sia imprescindibile la conoscenza delle culture che la popolano, per poterne comprendere la natura ed i motivi che determinano il successo o l'insuccesso di una determinata strategia nelle start up, nelle società mature, nelle aziende come negli enti pubblici, nelle imprese e nelle organizzazioni no profit.

Come sostiene Schein (2000) "La cultura è importante. Lo è perché decisioni prese senza avere consapevolezza delle forze culturali in atto possono produrre conseguenze inattese e indesiderate".

Il cambiamento organizzativo è un fenomeno pervasivo e continuo nelle organizzazioni moderne, che caratterizza in via permanente il loro funzionamento. In passato era considerato un fenomeno transitorio, necessario per l'adattamento del sistema alle mutate condizioni ambientali; oggi non può più considerarsi un evento eccezionale e perturbativo che si genera soltanto al fine di ristabilire equilibri sistemici perduti, ma una situazione che si produce in modo continuativo mettendo alla prova l'efficacia e l'efficienza delle organizzazioni stesse.

In un contesto così complesso e incerto, le organizzazioni devono essere in grado di esprimere, nella dimensione strutturale e culturale, un'elevata capacità di adattamento, cercando di instaurare un rapporto cooperativo con gli altri attori facenti parte dell'ambiente di riferimento per lo scambio di risorse e conoscenze. Non a caso Cocozza, nell'analisi degli strumenti per lo sviluppo organizzativo, particolare attenzione rivolge al ruolo dei meccanismi di coordinamento che permettono alle organizzazioni di focalizzarsi sulle conoscenze chiave per sviluppare competenze ad esse funzionali. In questa direzione si inserisce la lettura multidimensionale dell'evoluzione del ruolo della leadership nell'ambito dell'implementazione delle nuove politiche gestionali e dei processi negoziali. Tutte le organizzazioni, dalle microimprese ai grandi sistemi sociali hanno bisogno di leadership, in particolare quando sono chiamate a misurarsi con cambiamenti tumultuosi ed incalzanti (La Bella, 2005). Si analizza una prospettiva di leadership basata sulla coerenza di comportamenti e stili, finalizzata al perseguimento di un mutamento effettivo e duraturo ma, soprattutto, equo e condiviso. Una leadership che valorizzi e sappia utilizzare al meglio l'intelligenza emotiva, che come sostiene Goleman (2000) rappresenta la capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi e di gestire positivamente le emozioni nelle nostre relazioni.

La condizione strutturale di turbolenza nella quale operano le organizzazioni non può più essere affrontata, come avveniva in passato, secondo modelli autoritari che prevedevano un rafforzamento dei controlli per scoraggiare la divergenza degli schemi mentali correnti, in attesa che la tempesta si attenuava. E' necessario piuttosto sviluppare una leadership innovativa che sostenga i processi di cambiamento attraverso uno stile adattivo ed efficace, che favorisca un clima organizzativo in cui le persone si sentono adeguate e motivate a poter cambiare la loro routine di lavoro secondo una prospettiva di "forward looking", ovvero guardando verso nuovi orizzonti, attraverso

comportamenti virtuosi di cui il leader è esempio.

Infine è importante sottolineare come, secondo Coccozza, per l'organizzazione sia necessaria la costruzione di una comunità socio-economica aperta alla diversità culturale, sia nei rapporti interni sia verso l'esterno. Il diversity management e una cultura organizzativa di work life balance viene ritenuta una strategia e, al contempo, una misura concreta capace di sostenere l'organizzazione per il raggiungimento di due obiettivi fondamentali: lo sviluppo di un maggior grado di serenità e benessere della persona; la creazione di un clima relazionale e organizzativo fiducioso e collaborativo, propedeutico ad incrementare i livelli di efficacia e di efficienza e la capacità di sostenere i processi di mutamento interni ed esterni.

Con queste concettualizzazioni si va ben oltre la ricerca di un modello di governance in grado di gestire gli assetti strategici nelle organizzazioni moderne. L'intento è quello di favorire conoscenze trasversali e complete sulle organizzazioni, in cui la cultura, gli stili di governance e le modalità relazionali esercitano un ruolo endemico e interdipendente tra loro.

Non esiste un'unica via per affrontare i cambiamenti imposti dalla società, ma esiste una possibile risposta attraverso lo sviluppo di modelli organizzativi che puntano sull'innovazione, la qualità e la centralità della persona. L'approccio antropocentrico nella gestione dell'organizzazione rappresenta la sfida strategica per affrontare il processo di mutamento nel sistema economico e sociale, in linea con una prospettiva cognitivista (Schein 1990; Weick, 1997) in cui è necessario che le persone "comprendano e condividano le idee riguardanti certe caratteristiche dell'organizzazione, quali: di che cosa si occupa, che cosa sa fare bene e che cosa male, quali problemi affronta e come dovrebbe risolverli" (Weick 1997) .

Riferimenti Bibliografici:

Bauman Z., (2006). *Modernità liquida*, Roma-Bari: Ed. Laterza.

Coccozza A., (2010). *Persone, organizzazioni, lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Milano: Franco Angeli.

Dahrendorf R., (1988). *Il conflitto sociale nella modernità*, Bari: Laterza, ed. or. (1957) *The modern social conflict. An essay on the politics of liberty*, Weidenfeld & Nicolson, New York.

Dahrendorf R., (1995). *Quadrare il cerchio. Benessere economico, coesione sociale e libertà politica*, Bari: Laterza.

Goleman. D., (2000). *Lavorare con intelligenza emotiva*, Milano: Rizzoli.

La Bella A., (2005). *Leadership*, Apogeo Education Editore.

Schein E. H., (1990). *Cultura d'azienda e leadership*, Milano: Guerini.

Schein E. H., (2000). *Culture d'Impresa*, Milano: Raffaello Cortina Editore.

Weick K. E., (1997). *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano: Cortina, pag. 5; ed. or. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousande Oaks.