
D. FRANCESCATO, M. TOMAI, A. SOLIMENO
LAVORARE E DECIDERE MEGLIO IN ORGANIZZAZIONI
EMPOWERING ED EMPOWERED
FRANCOANGELI – MILANO – PAGG. 320 – 2008 – € 30,00

In tempi non sospetti Donata Francescato ci faceva osservare come nella prassi lavorativa non si avesse spesso né il tempo né l'opportunità di compiere una lettura complessa e completa di una organizzazione oggetto di studio. È spesso consuetudine ricorrere a questo metodo quando c'è una situazione di crisi in un settore specifico dell'organizzazione e chi lavora al top management è indirizzato ad adottare un programma di cambiamento, appoggiandosi al lavoro di un consulente esterno. Il testo realizzato da Francescato, Tomai, Solimeno innova questa riflessione pragmatica propo-

nendo di considerare l'analisi organizzativa multidimensione uno strumento completo per costruire strategie permanenti di empowerment organizzativo.

Così l'*analisi organizzativa multidimensionale* rientra nel paradigma di ricerca-azione e assume una metodologia multi ed interdisciplinare con lo scopo di abbracciare tutti gli aspetti della dinamica organizzativa, spesso inquadrata entro prospettive teoriche parziali, se non tra loro contrapposte.

Ma è opportuno sottolineare che l'*AOM*, è qualcosa in più di uno strumento di lettura della realtà organizzativa; per la capacità di muoversi parallelamente tra le due direzioni della conoscenza e del cambiamento, essa contribuisce ad accrescere le competenze dell'individuo e del collettivo. È multidimensionale poiché alla luce delle teorie più recenti implica una lettura/intervento su più dimensioni.

Se non possiamo sostenere che sia impresa semplice districarsi tra i numerosi punti di vista ed approcci che trattano il tema dell'organizzazione, basti pensare alle difficoltà che abbiamo nel distinguere nell'uso comune i termini di organizzazione, sistema sociale, istituzione, per di più dentro le diverse aree di studio da quella economica a quella sociologica e psicologica, è necessario affermare che abbiamo bisogno del modello proposto dagli autori per integrare le scuole di pensiero che hanno guidato l'evoluzione stessa del concetto di organizzazione, cogliendone ogni volta dimensioni multi-livello. Ma nella proposta di Francescato e collaboratori, la multidimensionalità considera i vari livelli dell'agire organizzativo e le possibili interconnessioni e ricadute che ciascuna dimensione esercita sulle altre. È così possibile rappresentare i punti di forza e di debolezza delle stesse e promuovere strategie rispondenti alle reali esigenze dei membri dell'organizzazione.

Il metodo di analisi multidimensionale si propone, infatti, di integrare variabili altrimenti isolate o giustapposte e di coinvolgere tutti i livelli gerarchici e funzionali dell'unità organizzativa, sia durante il momento diagnostico, sia durante quello di elaborazione di strategie di cambiamento, divenendo essenzialmente un metodo partecipativo.

Si passa dall'*homo aeconomicus*, mosso, per l'appunto, da ragioni di ordine economico all'uomo dei valori sociali e culturali che non è detto che collimino sempre con quelli cui si ispira l'organizzazione. Si evidenzia, quindi, l'aspetto umano, nel doppio versante di vincolo e risorsa che può agire per determinare i livelli di efficienza organizzativa; l'individuo porterebbe con sé i suoi personali valori, codici di significazione, priorità, sentimenti, vissuti che possono influire sulle prestazioni richiestegli al di là degli obiettivi espliciti e del ruolo che gli è proprio. La qualità del lavoro dipende, perciò, anche dalla capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni di cui i singoli sono portatori e che includerebbero, tra gli altri, i bisogni di potere, di apprezzamento, successo, apprendimento, sicurezza e denaro.

Gioacchino Lavanco