

ORGANIZZAZIONI COMPLESSE A LEGAMI DEBOLI

ORGANIZZAZIONE

Un'organizzazione è un insieme di persone che rispettando regole interne perseguono lo stesso obiettivo.

In un'organizzazione vi è una parte **esterna formale** caratterizzata da managers, clienti e stakeholders la cui relazione è basata sul rispetto delle regole condivise e anche una parte **interna ed informale** basata sulle consuetudini e sui rapporti personali.

La Mission (le azioni che l'organizzazione persegue) e la Vision (obiettivi a lungo termine in linea con il modello educativo) sono alla base di una organizzazione ed anche la scuola li persegue.

La complessità è data dal tipo di integrazione tra le componenti e la scuola stessa.

Due modelli che ampiamente descrivono la complessità delle relazioni sono:

1. Il modello «**anarchia organizzata**» di Coehn, March e Olsen
2. Il modello «**legami deboli**» di Weick

A Garbage Can model of Organizational Choice by Cohen, March, Olsen 1972

Modello organizzativo definito «anarchia
organizzata» o «modello a cestino dei rifiuti»

Le anarchie organizzate sono caratterizzate da
tre proprietà generali:

1. LA PROBLEMATICITA' DELLE PREFERENZE

Le decisioni vengono prese in base ad una varietà di preferenze incoerenti, mal definite, eterogenee, incompatibili.

Si rileva la bontà della preferenza adottata solo successivamente

2. INCERTEZZA DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE

Le organizzazioni sviluppano processi decisionali e raggiungono obiettivi in modo efficace anche se gli stessi non sono pienamente compresi o conosciuti. Ciò comporta l'incertezza del rapporto causa-effetto procedendo quasi esclusivamente per prove ed errori.

3.FLUIDITA' DELLA PARTECIPAZIONE

I membri della organizzazione variano nel tempo.

Pertanto, il contributo alla risoluzione dei problemi non è costante e non sempre significa comprensione e coinvolgimento attivo.

Questo cambiamento degli attori provoca una variabilità dei confini.

Il modello di anarchia organizzata si adatta alle organizzazioni pubbliche, educative, criminali.

IL CESTINO DEI RIFIUTI

- Nelle istituzioni educative le decisioni vengono prese nel corso di riunioni a cui partecipano membri che hanno potere decisionale.
- Ogni riunione rappresenta una opportunità di scelta strategica per l'organizzazione.
- Ciascuna opportunità è paragonata ad **un cestino dei rifiuti in cui sono gettati sia i problemi che le soluzioni non necessariamente collegati tra loro.**
- Si crea quindi un **miscuglio incoerente** di rifiuti che costituiscono soluzioni e problemi.

I FLUSSI

Si tratta di una **metafora che definisce il modo in cui vengono prese decisioni in alcune organizzazioni.**

La scelta di una soluzione ad un problema è il frutto dell'incontro di quattro **differenti flussi** che si muovono all'interno dell'organizzazione:

- **PROBLEMI** → preoccupazioni
- **SOLUZIONI** → strumento da utilizzare
- **PARTECIPANTI** → fluidità (presenti/assenti)
- **OPPORTUNITA' DI SCELTA** → decisioni
- I flussi si incontrano in modo casuale: i partecipanti associano una soluzione ad un problema e prendono una decisione

STRUTTURA

- Vi sono tre modelli di struttura decisionale:
- **STRUTTURA DECISIONALE NON SEGMENTATA**
- Ogni partecipante prende parte ad una opportunità di scelta
- **STRUTTURA DECISIONALE GERARCHICA**
- I partecipanti sono ordinati gerarchicamente e partecipano a decisioni prioritarie e importanti
- **STRUTTURA DECISIONALE SPECIALIZZATA**
- I partecipanti prendono parte solo a decisioni in cui sono specializzati e competenti

STILI DECISIONALI

LE SCELTE VENGONO EFFETTUATE CON TRE STILI DECISIONALI:

1. RISOLUZIONE

Le scelte determinano un lavoro in un certo tempo che risolverà il problema

1. SVISTA

Scelta veloce in poco tempo. Scelte standardizzate che non risolvono il problema.

1. FUGA

Protrarsi della scelta per evitare il problema.

ANARCHIA ORGANIZZATA

Il modello del **GARBAGE CAN** si adatta alle istituzioni scolastiche.

L'autonomia della scuola attribuisce al dirigente **art.25,2 D.lgs.165/01** « spettano al dirigente scolastico autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di **valorizzazione delle risorse umane**» la capacità di compiere scelte organizzative che delineino una strategia di azione in termini di **opportunità di scelta**.

ANARCHIA ORGANIZZATA

Il DS si avvale di **due collaboratori** (art.34 CCNL 2006/09), del **DSGA**, il dirigente scolastico può individuare nell'ambito dell'organico dell'autonomia fino al **10 per cento di docenti** che lo coadiuvano in attività di supporto organizzativo e didattico dell'istituzione scolastica(art.1,c83 L107/2015) oltre alle figure di sistema e middle management.

La pluralità di ruoli e le influenze che ciascuno ha sugli altri mostrano **la complessità della organizzazione.**

Ruolo del DS è contemperare le esigenze di tutte le componenti promuovendo un clima di fiducia e collaborazione nel perseguire un obiettivo comune.

ORGANIZZAZIONI COMPLESSE

- Organizzazioni che si muovono con logiche d'azione a legame debole
- Si trovano parti debolmente legate e parti rigidamente legate
- Al mondo delle **organizzazioni complesse** sono riconoscibili **sistemi organizzativi a legame debole**
- Caratterizzati da assetti strutturali, regolarità comportamentali e logiche d'azione proprie e diverse da quelle dei sistemi a legame rigido

LEGAMI DEBOLI

- 1975 - Educational Organization as Loosely Coupled Systems
- 1988 – Enacted Sensemaking in Crisis Situations
- Alcune organizzazioni non sono razionalmente organizzate e la trasmissione delle informazioni non sembra efficace ma la comunicazione tra le varie parti avviene in modo interagente ed esse continuano a funzionare perché sono unite da «legami deboli»
- Le istituzioni scolastiche sono per K.E. Weick «organizzazioni complesse a legami deboli»

LEGAMI DEBOLI

- «connessione lasca»:
 - deriva dalla chimica
 - legame tra molecole che possono o non possono unirsi a seconda di svariate circostanze
- L'esistenza di un legame che può assumere di volta in volta connotazioni diverse e non predefinite
- Sistemi tendenzialmente deboli
 - costituiti da sottounità in grado di mantenere un elevato grado di **identità e di autonomia**
 - connessioni tra le diverse unità normalmente tenui o «lasche»
- sistema misto tra organizzazioni pubbliche e istituzioni con un funzionamento ben incanalato

LEGAMI DEBOLI

Per poter parlare di sistema organizzativo a legame debole:

Devono essere contemporaneamente presenti:

- condizioni di **autonomia** delle unità organizzative
- **bassa interdipendenza gerarchica e tecnologica**

LEGAMI DEBOLI

INTERDIPENDENZA ED IDENTITA'

I soggetti rispondono l'un l'altro pur mantenendo la propria identità

VARIABILI CONDIVISE

Il comportamento è determinato da tante variabili che possono determinare sia un legame forte quanto debole

ORGANIZZAZIONE COMPOSITA

L'assetto della organizzazione è flessibile e si adatta alle diverse esigenze. Ne scaturisce sia un legame forte quanto debole

LEGAMI DEBOLI

- La possibile «violazione» della normativa
 - consente il funzionamento dell'organizzazione
 - costituisce l'insieme delle «prassi»
 - insieme di comportamenti reali messi quotidianamente in pratica dagli attori di un'organizzazione
- Le organizzazioni sono molto più che insiemi di regole, procedure, organigrammi, tecnologie
- **Organizzazione**
 - come «sistema concreto d'azione»
 - come «comunità di pratiche»

Comunità di pratiche

Mettono in atto:

- strategie organizzative come modelli di risposta “strategici”
- inseriscono le strategie all’interno di processi evolutivi compatibili
- Si preoccupano della tenuta del sistema sociale

indicare possibili strategie di innovazione organizzativa:

- innovazione non può essere progettata in astratto, o ripresa meccanicamente da altre esperienze
- L’efficacia dell’innovazione dipende dal protagonismo effettivo delle persone direttamente coinvolte
- la necessità di innovazione non può essere inserita dall’esterno
- dipende dall’attivazione delle risorse innovative già presenti

I sistemi a legame debole

- Sono sistemi organizzativi caratterizzati da:
 - una pluralità di unità organizzative
 - tendenzialmente autonome
 - a bassa interdipendenza tecnologica e/o gerarchica
 - interdipendenze assai deboli
- In tutti i sistemi a legame rigido le unità organizzative, in particolare quelle periferiche, non godono di nessuna autonomia
- Ciascuna unità periferica è tenuta a conformarsi esattamente a quanto previsto da una sede centrale

I LEGAMI

- Un legame debole può instaurarsi tra:
 - DS e staff
 - DS e figure strumentali
- Le figure sono collegate ma mantengono una propria identità.
- LEGAMI TECNICI o indotti dal compito che si svolge
- LEGAMI DI AUTORITA' dato dalle posizioni gerarchiche.

AMBIENTE ESTERNO

I legami connessi in modo debole impediscono all'organizzazione di subire un cambiamento se l'ambiente esterno cambia.

Solo alcune parti della organizzazione subiranno una influenza e l'intero sistema sopravviverà.

Questo meccanismo consente alle organizzazioni di **assorbire le innovazioni con un basso livello di criticità** e continuare con le proprie tradizioni.

La scuola ha la capacità di un continuo adattamento vivendo in sinergia con il suo territorio.

INNOVAZIONE

L'organizzazione scolastica assorbe le novità con resilienza e non ne viene influenzata.

- I docenti godono di notevoli spazi di autodeterminazione, hanno limitato contatto con i colleghi e con il DS. Questo tipo di relazione non è negativo ma al contrario è una **risorsa** poiché permette di **evitare che conflitti interni si ripercuotano sull'intero sistema.**
- **I legami deboli consentono all'organizzazione di sopravvivere** nonostante i forti cambiamenti provenienti dall'esterno ed assorbire l'innovazione perpetrando la tradizione.

COORDINAMENTO

Vi è uno scarso coordinamento tra le parti,
Vi sono ambiti di azione non disciplinati,
Livelli gerarchici ridotti,
Scarsa attività di supervisione,
Manca un feedback per migliorare i processi.

AUTOEFFICACIA

I membri del gruppo a legami deboli hanno capacità di autodeterminazione delle loro azioni e autonomia di scelta.

Il Dirigente scolastico e i docenti hanno consapevolezza di poter incidere sulle scelte e sui risultati.

RISULTATI

In una organizzazione a legami deboli diventa difficile valutare la aderenza alla volontà iniziale nel momento in cui si compie una scelta. Può accadere che si debba negoziare.

Ad esempio nel processo di insegnamento-apprendimento non vi è la certezza del risultato che si vuole ottenere.

IN SINTESI

LEGAMI DEBOLI

- Interdipendenti con identità
- Indipendenti
- Innovazione difficoltosa
- Scarsa struttura gerarchica
- Si adatta facilmente all'ambiente
- Molto sensibile ai cambiamenti esterni
- Assorbe e supera facilmente la crisi
- Autodeterminazione e autonomia
- Non vi sono riscontri oggettivi

LEGAMI FORTI

- Interdipendenti e unite
- Dipendenti
- Innovazione efficace
- Forte struttura gerarchica
- Si adatta con difficoltà all'ambiente
- Non percepisce cambiamenti esterni
- Sensibile alla crisi
- Basso livello Autodeterminazione e autonomia
- vi sono riscontri oggettivi

SENSEMAKING

II SENSEMAKING AVVIENE IN QUATTRO FASI:

1. CAMBIAMENTO ECOLOGICO
2. ATTIVAZIONE
3. SELEZIONE
4. RITENZIONE

1988 – Enacted Sensemaking in Crisis Situations, K.E. Weik

1. CAMBIAMENTO ECOLOGICO

Il sensemaking si innesca quando avviene un cambiamento dell'ambiente della organizzazione.

- Tale cambiamento si può definire «ecologico» (ambientale), inteso come discontinuità dei flussi d'esperienza e di cui non sempre si ha consapevolezza.

I membri del gruppo cercheranno di capire il significato del cambiamento che può prestarsi a diverse interpretazioni e conseguenze.

2. ATTIVAZIONE

Per comprendere i cambiamenti occorre esaminare i suoi aspetti e «attivare» un processo di adattamento e modifica.

L'ambiente è il contesto che delimita il nostro campo di azione poiché influenza la nostra attività.

Ciò è simile al costruttivismo in cui ciascuno costruisce la propria realtà dandogli significati personali.

Il processo della attivazione è necessario per attuare una ricerca di senso.

3. SELEZIONE

L'Attivazione è un processo selettivo.

La **selezione** si opera applicando delle strutture di relazioni.

SE, ALLORA.....

La **selezione** è utile per ricercare nel passato situazioni adattabili al futuro o per decodificare il presente.

PLAUSIBILITA'

4. RITENZIONE

Al termine del processo bisogna valutare le azioni positive.

Avviene un processo di documentazione che capitalizza quanto appreso nel momento di crisi.

Ciò costituirà un feedback per situazioni future.

La ritenzione crea capitale cognitivo dell'organizzazione, cioè la identità che consente di agire con alcune strategie secondo nessi causali.

Flussi di esperienza

- Fasi da considerare come momenti diversi di un ciclo che vede gli individui agire e creare dei flussi di esperienza attraverso l'attivazione
- Rivisitare i flussi di esperienza **retrospettivamente**
- Negoziare delle linee di interpretazione attraverso la selezione
- Assumere i flussi di esperienza come costruzioni valide della loro visione del mondo attraverso la ritenzione

IL PROCESSO DI SENSEMAKING

Il sensemaking ha **7 caratteristiche** che lo distinguono nettamente da altri processi esplicativi:

- 1. CREAZIONE DI UNA IDENTITA'**
- 2. RETROSPETTIVO**
- 3. ISTITUTIVO**
- 4. SOCIALE**
- 5. CONTINUO**
- 6. CENTRATO SULLE INFORMAZIONI SELEZIONATE**
- 7. PLAUSIBILE**

1. CREAZIONE DI UNA IDENTITA'

Il sensemaking ha inizio con qualcuno che attribuisce senso a qualcosa; lo stabilirsi di un'identità è dunque il primo passo.

Il sensemaker non agisce mai da solo come creatore di senso, poiché le identità sono sempre frutto di un processo di interazione (no interazione -> no identità -> no sensemaking).

Ne consegue che il sensemaker sia un'entità costantemente sottoposta a ridefinizione.

La stessa persona può assumere identità diverse a seconda delle circostanze (es. l'identità lavorativa è spesso differente dall'identità familiare).

A seconda dell'identità che l'individuo assume varia il modo in cui egli percepisce ed interpreta il mondo, le cose e gli eventi.

**L'identità è al servizio di 3 bisogni:
il bisogno di migliorare, di motivazione e di coerenza.**

Questi 3 bisogni spingono l'individuo nel processo di creazione della propria identità.

2. RETROSPETTIVO

- La retrospettività è una delle caratteristiche più distintive del processo di sensemaking.
- la creazione di significato è un processo che si effettua rivolgendo la propria attenzione al passato.
- a partire da un momento nel tempo (il presente), qualsiasi cosa stia avvenendo qui e ora influenzerà l'interpretazione del passato poiché ciò che interpretiamo è già accaduto ed è quindi solo memoria e il senso che a quelle memorie attribuiremo.
- Il fatto che le nostre azioni possano essere conosciute solo dopo la conclusione, implica il perenne ritardo di comprensione.
- l'esperienza passata appare ambigua per la molteplicità di sensi ad essa attribuibili. Il sensemaking è alla ricerca di valori e priorità in grado di avere i significati più rilevanti da attribuire all'esperienza considerata.
- guardare indietro rafforza i collegamenti causali mentre il sensemaking tende a cancellare le sequenze causali che hanno reso più difficile il raggiungimento del finale.
- la finalità del sensemaking è raggiungere una sensazione di ordine, chiarezza e razionalità.

3. ISTITUTIVO

- **Enactment:** letteralmente “messa in atto”, “attuazione.
- Gli individui costruiscono ambienti adeguati alle loro aspettative e si integrano ad essi.
Le azioni che le persone compiono sono connesse alle interpretazioni che esse hanno della realtà, così da creare il proprio ambiente attribuendovi significati di volta in volta diversi.
L'enactment è una focalizzazione di esperienze mediata dagli schemi mentali dell'individuo.
- Spesso le persone sono solite confermare i propri schemi anziché cercare di smentirli.
Ogni volta che si trovano di fronte a situazioni ambigue difficilmente interpretabili ricorrono a qualcosa con cui iniziare.
Tale processo determina una serie di autolimitazioni che derivano dagli schemi mentali personali.

4. SOCIALE

- L'interazione è un aspetto fondamentale del processo di sensemaking in quanto contribuisce alla produzione collettiva del senso e della realtà.
In un ambiente dove non si crea interazione, dove l'incertezza è dominante, è difficile creare senso.
- Non è mai portato avanti in solitudine, tutto ciò che un individuo fa è condizionato dagli altri, anche se non necessariamente presenti in senso fisico.
- L'importante è che le persone condividano una comune esperienza, non che vi attribuiscano lo stesso significato.

5. CONTINUO

Il sensemaking è un processo che non ha né un inizio chiaro né una fine definita, ma è un insieme di flussi continui, di sorprese e di emozioni. Le emozioni sono sentimenti soggettivi. Possono essere considerate positive quando si verifica qualcosa di inatteso e piacevole o quando non si verifica qualcosa di spiacevole che era atteso.

Le emozioni incidono sui flussi interrompendoli e provocando ciò che Weick chiama arousal.

Weick definisce il concetto di **arousal** (RISVEGLIO) per descrivere l'interruzione dei flussi cognitivi e/o di esperienza provocata dalle emozioni.

Le emozioni negative determinano un aumento dell'arousal, attivano un processo che porta l'individuo a focalizzare l'attenzione sugli aspetti che ritiene importanti tralasciando tutti gli altri.

L'arousal assorbe attenzione, riduce il numero di informazioni che possono essere rappresentate ed elaborate, rende più difficile il processo di sensemaking.

6. CENTRATO SULLE INFORMAZIONI SELEZIONATE

Variano in base ai diversi contesti di riferimento; è il contesto che contribuisce a far comprendere di volta in volta quali siano le informazioni rilevanti; vi sono varie fasi di selezione delle informazioni e stimoli provenienti dall'esterno (attivazione e selezione)

7. PLAUSIBILE

- Il sensemaking è guidato dalla **plausibilità** piuttosto che dall'accuratezza, ovvero si rivolge al quadro completo e non tanto ai particolari.
- E' inoltre guidato dalla pragmatica, la coerenza, la ragionevolezza, la creazione, l'invenzione e la scelta dei mezzi.

SENSEMAKING E ORGANIZING

Il **Sensemaking** è un processo cognitivo utile per ordinare i flussi di esperienza. Dare un significato a quello che succede e agire di conseguenza.

Organizing è un tentativo di ordinare un flusso di azioni dando loro una particolare forma con regole e significati.

ORGANIZZARE E CREARE SENSO SONO DUE PROCESSI
COINCIDENTI → L'ORGANIZZAZIONE È UNA REALTÀ CHE EMERGE
ATTUANDO IL SENSEMAKING → ATTIVA STRATEGIE PER
GESTIRE I CAMBIAMENTI → ORGANIZZAZIONE CHE
APPRENDE (LEARNING ORGANIZATION)

Cosa avviene quando il sensemaking collassa?

- Cambia la percezione degli individui di ciò che sono e si torna a comportamenti di routine.
- Avviene la perdita di identità di ruolo, leadership ambigua, comunicazioni inefficaci, ambiente erroneamente identificato che porta ad una rottura dell'ordine organizzativo, cognitivo e di senso di squadra.

Weick e i 4 principi per mantenere compatta una organizzazione

- **improvvisazione e bricolage**: trovare soluzioni alla crisi, essere creativi improvvisando comportamento da bricoleur: questa proprietà consente di fronteggiare situazioni critiche mantenendo resiliente l'organizzazione;
- **sistema di ruoli virtuali**: si basa sul costrutto che la realtà è costruita socialmente, ma solo se ciò accade nella mente delle persone: idea che un gruppo esiste se ogni membro conserva nella propria mente il ruolo degli altri membri;
- **saggezza**: attitudine che si traduce in equilibrio tra eccessiva confidenza ed eccessiva cautela;
- **interazione rispettosa**: la costruzione di senso è il risultato dell'interazione intersoggettiva: avere un buon partner è spesso più importante dell'organizzazione stessa:

Sensemaking e storytelling

Lo storytelling agisce sulle sette caratteristiche del sensemaking esplicitate proprio da Weick:

- **la costruzione di identità, individuale e collettiva:** definire qualcosa è in primo luogo definire sé stessi in relazione a questo qualcosa;
- **la retrospettività,** per cui la creazione di significato si riferisce a ciò che è già avvenuto, più che a ciò che avverrà;
- **l'istituzione di ambienti sociali:** tramite le persone che vi operano e che prendono parte attivamente alla creazione di ambienti ai quali attribuiscono un senso;
- **il substrato sociale:** il sensemaking non è mai fatto in solitudine perché quello che si fa è interiormente condizionato dagli altri ed in questo modo modella gli interpreti;
- **la continuità:** il sensemaking è un processo continuo e senza fine;
- **la centratura su informazioni selezionate:** le informazioni possono avere dei significati ambigui o molteplici che vengono decisi solo se viene fornito il contesto di riferimento
- **la plausibilità:** pragmatica, coerente e ragionevole.

Lo storytelling per la costruzione di significati

Tra le grandi potenzialità del linguaggio dei fumetti vi sono l'immediatezza e la veloce fruibilità per avere chiaro lo scopo finale nel processo di costruzione di senso:

- concentrare l'attenzione su una specifica dinamica comportamentale o organizzativa sulla quale riflettere;
- stimolare al cambiamento attraverso un percorso di riflessione che metta in discussione modelli e schemi comportamentali;
- attivare una comunicazione coinvolgente, veicolando informazioni, obiettivi e prospettive che sono alla base dell'acquisizione del senso organizzativo;
- sensibilizzare alla formazione e all'importanza dello sviluppo delle persone.

Grazie per l'attenzione