

L'impatto dei SIA nelle organizzazioni strutturate

di Lucio Catozzo (*)

Una delle principali trasformazioni che sono richieste alle organizzazioni riguarda la crescente necessità di competenze sempre più specifiche e approfondite. Competenze che non è più sufficiente possedere ed esercitare a livello individuale ma che occorre mettere al servizio delle organizzazioni attraverso il lavoro di gruppo.

L'essenza stessa del lavoro organizzato è costituita dalla azione collettiva di persone che condividono, almeno in parte, cultura modalità d'azione e obiettivi da raggiungere.

Lavorare assieme fa parte dell'esperienza quotidiana di quasi tutti noi.

Non è praticamente possibile l'azione coordinata senza un sistema di comunicazione affidabile ed efficace, che consenta a tutte le persone coinvolte di sentirsi dentro l'organizzazione e di accedere alle ricchezze possedute dalla memoria collettiva dell'organizzazione. Le attività sono talmente dense di comunicazione che il lavoro equivale quasi completamente a comunicare.

Tuttavia, come l'esperienza ha più volte amaramente insegnato, il processo di introduzione e di uso di nuove tecnologie è un processo complesso con molte variabili in gioco di carattere individuale, organizzativo e culturale. Nel corso della mia, per forza di cose, breve esposizione cercherò di illustrare i passaggi fondamentali di questi processi accennando alla genesi dello strumento tecnologico sino ad arrivare alla sua applicazione pratica all'interno di un contesto organizzativo strutturato, cercando di mettere in evidenza, anche sulla base di esperienze reali, i diversi approcci sia del progettista che del cosiddetto utilizzatore finale.

Un Sistema Informativo Automatizzato (SIA) si può definire come insieme di mezzi telematici e di software che consentono forme di comunicazione e collaborazione "orizzontale" fra persone.

I SIA sono soggetti a fenomeni di "deriva e slittamento" e intendo con ciò lo spostamento impercettibile o significativo, di ruolo o di funzioni che la tecnologia ricopre rispetto agli obiettivi e ai requisiti inizialmente definiti dal gruppo dirigente, dagli specialisti e fornitori di soluzioni. Parlare di deriva non comporta necessariamente un giudizio negativo: la deriva può avvenire indipendentemente dal successo o dal fallimento della applicazione ed essere anche il risultato di un processo intenzionale volto a cogliere continuamente le opportunità che mano a mano si presentano durante lo sviluppo.

Perciò le modalità con cui i progetti sono costruiti non corrispondono mai completamente alle idee originali di impostazione, e i processi di sviluppo dei sistemi molto spesso prendono direzioni impensate all'inizio quasi oltre la volontà dei progettisti. Anche se i sistemi sono caratterizzati da componenti formalizzate quali l'hardware, il software, le procedure, le funzioni, e sono anche, ed in particolare modo in ambito cimiteriale e funerario, costruiti avendo come riferimento una base normativa di carattere generale e comune a tutte le organizzazioni che si occupano di tali gestioni, queste componenti formalizzate non determinano del tutto e in modo univoco i modi in cui i SIA si comportano o vengono concretamente utilizzati nei processi di lavoro. Attorno a queste componenti formalizzate e progettate di solito come risultato di una analisi "a priori" vi sono comportamenti che possono prendere strade impreviste.

Questi comportamenti vengono continuamente sviluppati, sperimentati, adottati o scartati, recuperati e combinati in modo parziale e tacito, al di fuori o ai margini del progetto e delle procedure principali, ma non senza implicazioni per la configurazione finale con cui il sistema si offre all'uso degli utenti. Il SIA calato nella realtà dell'ambiente di utilizzo è allora dato dalla somma delle caratteristiche stabilite in fase di progetto nel sistema e effettivamente utilizzate più quelle piccole modifiche e innovazioni introdotte e sedimentatesi nell'uso quotidiano del sistema.

La decisione di introdurre un SIA in un contesto organizzativo preesistente e pertanto già strutturato come può essere quello degli uffici delegati alla gestione dei settori cimiteriali e funerari, deve necessariamente tenere conto di una serie di fattori e passaggi, legati ai fenomeni di apprendimento, in un certo senso obbligati, che possono rallentare, modificare o anche fare fallire il processo di informatizzazione intrapreso.

Ma ancor prima di questo vi è una forma di resistenza al cambiamento più irrazionale che strategica, più subdola che apertamente manifestata. Inizialmente ho accennato al concetto di

“memoria collettiva” di una organizzazione auspicandone un libero accesso, succede spesso invece che nelle piccole organizzazioni questo piccolo grande patrimonio sia accentrato in una o due persone le quali attraverso la gestione di questa conoscenza riescono a essere al centro dei processi che coinvolgono quelle strutture. Proporre o spesso anche solo ventilare la possibilità di introdurre uno strumento che permetta di aggregare e consultare in tempo reale le basi dati esistenti ed in particolare consenta a tutti indistintamente di accedere alle stesse informazioni, alla “memoria collettiva” praticamente senza sforzo e attraverso un periodo di training brevissimo può causare un forma di resistenza talmente forte da essere in grado di condizionare pesantemente la riuscita dell’intero progetto.

A questo punto si tratterebbe di affrontare il vastissimo e variegato campo di come le organizzazioni, ed in particolare quelle destinate alla esecuzione di pubblici servizi, affrontino e impostino i propri processi decisionali, ma questo è un altro discorso che ci si riserva di affrontare eventualmente in un successivo contributo su questa rivista. Basti ora solo accennare al fatto che quando una decisione organizzativa è affrontata attraverso un approccio “top-down” cioè dall’alto al basso di una struttura, dove per “alto” viene inteso molto spesso un vertice molto poco coinvolto direttamente nei problemi operativi quotidiani, allora è possibile attendersi dei contraccolpi di diverso tipo dovuti principalmente allo scarso coinvolgimento della struttura operativa.

Ma da cosa si deduce che la introduzione di un nuovo strumento tecnologico si è proficuamente conclusa?. Il “successo” o meno di tali processi viene decretato dalla loro integrazione nella organizzazione ospitante attraverso pratiche che li fanno sparire dallo sguardo conscio degli operatori. Il “successo” decreta la “invisibilità”. Le nuove modalità di comportamento non hanno alcunché di speciale, sono banali dettate dal senso comune espresso dagli utilizzatori mentre cercano di svolgere i loro compiti nel contesto quotidiano.

Un altro indicatore dell’efficacia della integrazione è dato dalla tolleranza del SIA rispetto ai disturbi. In alcune delle esperienze fatte in oltre 10 anni di diffusione di soluzioni informatiche per i settori di anagrafe e catasto cimiteriale, luce votiva e trasporti e onoranze funebri, il SIA sembra essere relativamente “fragile” una volta posto in un contesto d’uso, forse per la sua relativa novità. Quando si verifica una qualsiasi forma di interruzione, gli utenti, per continuare a far fronte ai loro impegni di lavoro, si rivolgono, per lo più senza pensarci troppo, a mezzi sostitutivi che di solito abbondano nei posti di lavoro: dal pezzo di carta, al telefono, al fax. Dato che i mezzi sostitutivi, pur con le loro limitazioni tecniche, sono di solito più facili da usare, accade che a volte essi vengano rapidamente e irreversibilmente utilizzati al posto del SIA. Quest’ultimo può risultare più completo e potente, offrendo una gamma di applicazioni verticali integrate, tuttavia richiede di venire appreso e testato nelle situazioni quotidiane di lavoro e ciò viene in alcuni casi disatteso.

Si può ora approfondire l’indagine sulla natura del processo attraverso cui avviene l’internalizzazione del nuovo strumento nella organizzazione. È qui che sembra risiedere la ragione della minore o maggiore integrazione della tecnologia nel flusso quotidiano di lavoro, integrazione che, come accennato più sopra, può venire vista come una misura approssimata del successo di una applicazione.

L’internalizzazione è a sua volta il risultato di un processo di appropriazione da parte degli utenti del sistema installato nel loro ambiente di lavoro. Essa è il risultato di certi modi di prendersi cura dell’innovazione. Attraverso la **percezione** che si traduce nella semplice constatazione della esistenza del nuovo strumento in maniera però isolata dal contesto, esso è una astrazione con contorni ben definiti ma che non ha ancora superato la prova pratica. La **circospezione** che significa che il nuovo sistema viene testato e sviluppato nella pratica, per tentativi, errori ed aggiustamenti successivi. Mentre si usa un’applicazione, se ne verificano in concreto le prestazioni, l’integrabilità con il flusso di lavoro, gli svantaggi e vantaggi relativi ad altri mezzi disponibili. Ed infine la **comprensione** che è il dominio in cui le cose acquistano senso per chi se ne occupa e arrivano ad inserirsi perfettamente nel contesto del lavoro, al limite scomparendo in esso.

Mentre nelle due fasi precedenti lo strumento era pur sempre al centro della attenzione, qui il sistema acquista senso, diventa parte del mondo da utilizzare, diventa strumento perfettamente compreso e perciò dato per scontato. La sua presenza non è ingombrante ma docile, periferica di basso profilo.

Perciò il successo di un sistema è legato innanzitutto ad una sua corretta percezione da parte degli utenti. Se essa viene a mancare, l'apprendimento della innovazione rallenta il suo procedere.

A questo proposito l'ostacolo principale incontrato nella maggiore parte delle situazioni analizzate nel corso della implementazione di SIA in ambito cimiteriale, sembra essere rappresentato da quell'intreccio di pratiche quotidiane, funzioni e compiti che possiedono una "aura di naturalezza" per coloro che eseguono quotidianamente il proprio compito in quell'ambito e che viene identificato col termine di **contesto formativo** e che ci porta ad affermare che l'introduzione di una nuova tecnologia non è un fatto puramente tecnologico ma rimane un processo essenzialmente sociale.

Il contesto formativo è l'insieme degli assetti istituzionali, degli schemi cognitivi, idee preconcepite e immagini preesistenti che costituisce il bagaglio degli operatori che essi portano con sé e attivano in una situazione di azione. Esso costituisce la premessa, lo sfondo sulla base del quale si sviluppa l'azione, ponendo vincoli, dando direzione e significato e fissando uno spettro di possibilità per l'azione stessa. Benché un contesto formativo costituisca il terreno per la esecuzione di routine e influenzi la creazione di nuove routine, gli attori sono di solito inconsapevoli del contesto formativo che guida il loro comportamento quotidiano. Essi tendono a darlo per scontato.

Tutto ciò giustifica i fenomeni di apprendimento limitato che in più di una occasione sono stati rilevati nell'ambito della introduzione di una innovazione tecnologica ed organizzativa.

Pertanto nello sviluppo di un SIA come quello cimiteriale, l'obiettivo non può consistere solo nel progettare nuove procedure, programmi, data bases e flussi di dati, ma deve anche essere la creazione di un nuovo contesto formativo. Questo può contribuire a dar forma non solo all'innovazione tecnologica (il nuovo SIA) ma anche all'organizzazione del lavoro attorno ad essa e l'invenzione di nuove forme di lavoro, i modi futuri di risolvere i problemi e ricomporre i conflitti, la revisione degli assetti istituzionali esistenti e i progetti per una loro radicale trasformazione.

Pertanto le raccomandazioni progettuali che emergono da tale prospettiva sono così sintetizzabili:

- la rivoluzione tecnologica che si propone deve essere accompagnata da una corrispondente rivoluzione nel modo di comprendere la realtà lavorativa a cui la tecnologia viene applicata;
- nell'ufficio si deve mantenere, anche in presenza della automazione, un ambiente che favorisca l'interazione sociale, prodotto e premessa di una maggiore produttività e qualità della vita di lavoro;
- vanno riconosciute, anche a livello formale, le attività decisionali e di risoluzione dei problemi che gli impiegati effettuano lavorando;
- la progettazione dei sistemi non deve avvenire pensando di sostituire persone in quanto automi elaboratori di dati e trasmettitori di comunicazioni stereotipate, al contrario, i sistemi dovrebbero funzionare a partire dalle reali conoscenze e capacità delle persone ed essere flessibili per venire utilizzati secondo le esigenze di chi lavora.

Ritengo, a questo punto, che riflettere sugli interrogativi sollevati dall'impatto tra Sistemi Informativi Automatizzati e organizzazioni strutturate, rappresenti un momento di crescita essenziale per i gruppi dirigenti e gli specialisti responsabili della pianificazione dei progetti in quanto, come l'esperienza ha mostrato ripetutamente, siamo tutti "ricercatori e progettisti", data la natura aperta, dinamica e in ultima analisi indeterminata delle applicazioni.

Bibliografia:

- C.Ciborra, *Teams, markets and systems*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.
- T.Winograd e F.Flores, *Calcolatori e conoscenza*, Milano, Mondadori, 1997.
- V. Sauter, *Decision Support System : an applied manageriale approach*, John Wiley & Sons, 1997