

I modelli per il cambiamento organizzativo

Sintesi della prolusione

GIOVANNI AZZONE
Ordinario di Economia
e Organizzazione aziendale

“E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi capo a introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi difensori tutti quelli che delli ordini nuovi faranno bene”

(Machiavelli, Il Principe. 1513).

1. Il cambiamento organizzativo

Per cambiamento organizzativo si intende la modifica “in grande” delle priorità e delle modalità di funzionamento di un’organizzazione. E’ un problema antico ma sempre attuale, che le parole di Machiavelli, su come sia difficile vincere le resistenze di chi, a vario titolo, ritiene che sia meglio non cambiare nulla, confermano.

2. La prima macrofase: il pathfinding

Un processo di cambiamento strategico inizia nel momento in cui un’organizzazione decide di mettere in discussione le soluzioni attualmente domi-

nanti al proprio interno. Spesso questa decisione “si sviluppa” lentamente all’interno dell’organizzazione, come un vago senso di insoddisfazione, finché si manifestano degli eventi “scatenanti”: l’incapacità di creare valore economico per gli azionisti, una congiuntura economica pesantemente negativa, una nuova normativa.

La percezione che sia necessario cambiare deve poi essere articolata in interventi specifici: gli approcci utilizzabili per la loro individuazione possono essere classificati in “interni”, quando si basano sostanzialmente su una analisi di ciò che attualmente avviene nell’organizzazione, e “esterni”, quando hanno come riferimento principale altri soggetti (quali ad esempio i clienti o i concorrenti).

L’analisi interna: il BPR

Gli approcci “interni” partono dalla messa a punto di un modello del funzionamento attuale dell’organizzazione. Normalmente, l’unità elementare di analisi sono le attività (o operazioni) che vengono effettivamente svolte nell’organizzazione; esse vengono quindi legate in processi, cioè in catene di attività che sono tra loro in una relazione cliente-fornitore (una attività utilizza i risultati di un’altra). La rappresentazione del funzionamento dell’organizzazione per attività e processi consente di evidenziare possibili inefficienze (duplicazioni di attività, attività inutili, cicli di informazioni) e identificare interventi migliorativi. Il termine oggi più usato per descrivere questo tipo di analisi, business process reengineering (BPR), sottolinea come l’approccio sia tipicamente “politecnico”. La modellizzazione dei processi consente in particolare di applicare al cambiamento organizzativo gli strumenti tipici di confronto tra alternative progettuali.

L’analisi esterna: la customer satisfaction e il benchmarking

La critica principale al BPR è che esso appare eccessivamente autoreferenziale: un’organizzazione guarda al proprio interno e cerca di individuare le proprie inefficienze; difficilmente, però, questa analisi si traduce in un totale ripensamento delle attività svolte. Per rispondere a questo tipo di critica è necessario, nella fasi di pathfinding, prestare attenzione all’esterno dell’azienda. In

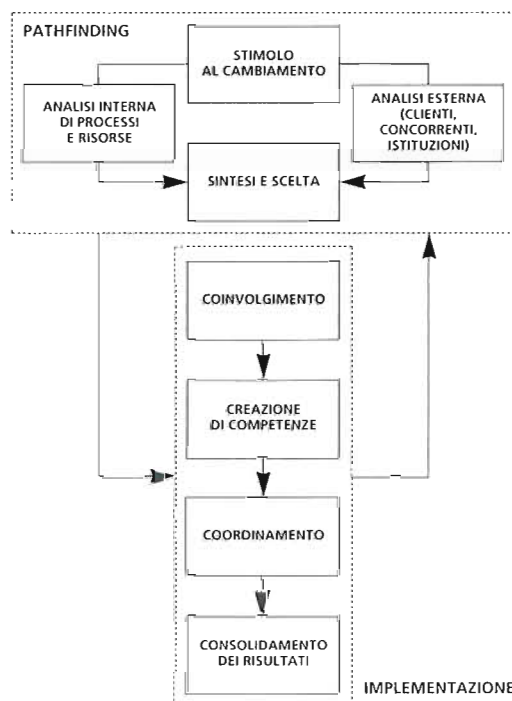


Figura 1
Il processo di cambiamento organizzativo

particolare, rientrano in questo ambito gli approcci di customer satisfaction, in cui si afferma che il punto di partenza della progettazione di un'organizzazione è il cliente (inteso sia come acquirente del prodotto, in una azienda economica, che come utilizzatore di un servizio, ad esempio nella pubblica amministrazione), e i sistemi di benchmarking, in cui l'attenzione è rivolta ad altre organizzazioni che si occupano di problemi simili. Nella customer satisfaction il cliente diviene il principale riferimento per l'analisi dei processi interni. Una volta modellizzato il funzionamento dei processi, quindi, le attività vengono suddivise in due categorie principali:

- quelle che, "trasformando il prodotto", aggiungono valore per il cliente;
- quelle che, pur consumando risorse, non lo fanno, come le attività di rilavorazione dei prodotti difettosi, gestione dei ritardi, mantenimento delle scorte; gli interventi di cambiamento dovrebbero quindi focalizzarsi su queste attività. Anche questo metodo non è esente da critiche. Per limitarsi a quelle più evidenti:
- il cliente ha obiettivi propri, che in generale non coincidono con quelli dell'organizzazione;
- potrebbe non essere conveniente eliminare alcune attività, apparentemente non a valore aggiunto, almeno nel breve periodo.

Nel benchmarking, invece, si confrontano diverse organizzazioni, per identificare quella che raggiunge il livello più alto di una certa prestazione (benchmark). Il benchmark:

- diviene un obiettivo di riferimento per le altre organizzazioni. Rispetto a modalità alternative che si possono seguire per individuare gli obiettivi (miglioramento percentuale rispetto all'anno precedente, standard teorico di riferimento), il benchmarking ha il vantaggio di costituire un obiettivo stimolante e raggiungibile, visto che è già oggi conseguito da un'altra organizzazione "simile". I risultati di questo approccio sono in alcuni casi particolarmente eclatanti. Ad esempio, in un grande comune sono stati messi a confronto i costi di un'ora di formazione/allievo (costi di un'ora di formazione/numero degli allievi presenti) di diverse scuole civiche che erogavano lo stesso tipo di corsi, rilevando differenze anche del 200%: si è stimato che allineando i costi delle scuole meno efficienti alla scuola migliore (che presenta condizioni strutturali e normative assolutamente equivalenti), si potrebbero ridurre i costi del sistema delle scuole civiche di una decina di miliardi di lire l'anno, pari a oltre il 10% del costo attuale;

- aiuta l'individuazione di possibili miglioramenti gestionali e tecnologici. In questo senso, il sistema adottato dall'organizzazione con le prestazioni migliori diviene la soluzione da "imitare" da parte delle altre.

I problemi fondamentali del benchmarking possono essere così sintetizzati:

- non vi è alcuna garanzia che i benchmark relativi alle diverse prestazioni siano tra loro compatibili. In particolare, può accadere che migliorando

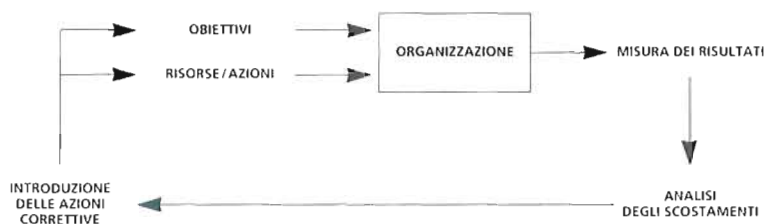


Figura 2
Il ciclo di pianificazione e controllo

una delle prestazioni, per adeguarsi al benchmark, si abbiano conseguenze negative sulle altre:

- vi è il rischio di uno sfasamento temporale tra la prestazione e le modalità di organizzazione dei processi. Di fatto, l'unità che è caratterizzata oggi da un valore migliore della prestazione potrebbe non essere quella cui corrisponde anche la migliore soluzione organizzativa, ma semplicemente quella che aveva effettuato le scelte più adeguate in passato, riuscendo così a ottenere vantaggi che i competitori non sono ancora riusciti a compensare. Analogamente, può accadere che l'unità che dispone oggi della soluzione migliore, "paghi" le conseguenze di scelte sbagliate nel passato e sia quindi caratterizzata da una prestazione, al momento, peggiore. Per ovviare a questo problema, può essere utile integrare l'analisi (quantitativa) delle prestazioni attuali con una valutazione (in generale qualitativa) dello "stato" dei processi;
- non è detto che vi sia una totale replicabilità. Ad esempio, nelle organizzazioni aziendali spesso il primo a seguire una strategia vincente ha dei vantaggi significativi che non possono essere eguagliati dagli imitatori: in alcuni casi, l'organizzazione di successo è la prima a staccarsi dalla best practice attuale e a puntare su fattori finora trascurati dai competitori, come dimostrano, per limitarsi a due nomi noti a tutti, Benetton e Toyota.

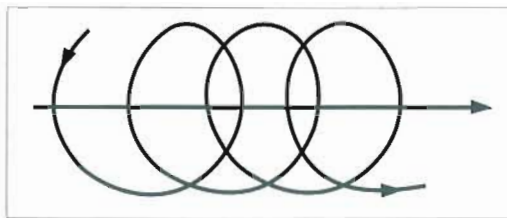
Complessivamente, quindi, l'analisi esterna può fornire interessanti stimoli al miglioramento, purché i suoi risultati non siano considerati come dogmi da accettare in modo acritico, ma come opportunità, di cui valutare puntualmente e preventivamente l'impatto sul funzionamento della specifica organizzazione.

3. La seconda macrofase: l'implementazione

La vera e propria implementazione del cambiamento organizzativo avviene operativamente attraverso un processo di pianificazione e controllo, più o meno formalizzato. Questo processo, schematizzato in figura 2, si articola in quattro fasi:

- dapprima, vengono identificati, sulla base di un modello del funzionamento dell'organizzazione, i piani di azione necessari per raggiungere gli obiettivi del cambiamento e le relative risorse;
- quindi, si verifica se i risultati effettivamente ottenuti corrispondono o meno alle attese;
- successivamente, si identificano, operando sempre su un modello dell'organizzazione, i motivi di eventuali scostamenti tra attese e risultati effettivi, distinguendo in particolare tra scostamenti dovuti

Figura 3
L'evoluzione
dell'organizzazione



a fattori esogeni o ambientali, che non sono quindi controllabili direttamente dall'organizzazione, e fattori endogeni o controllabili;

- infine, vengono introdotti gli interventi correttivi necessari per eliminare le cause degli scostamenti, ridefinendo gli obiettivi dell'organizzazione, assegnando nuove risorse e/o intervenendo sull'intera organizzazione o su alcune sue parti.

Il processo di pianificazione e controllo, e la modellizzazione dell'organizzazione che esso implica, appaiono abbastanza naturali per la cultura politecnica. Lo schema del ciclo di pianificazione e controllo, in particolare, ricorda molto quello di un "regolatore di processo" e, del resto, i primi sistemi di controllo di gestione sviluppati in ambito aziendale risalgono alla fine dell'800 e sono stati messi a punto e utilizzati da ingegneri. Il problema, e la bellezza, dello studio del cambiamento organizzativo è che l'"oggetto" che si vuole controllare, l'organizzazione, è molto più complesso di un processo tecnologico, per quanto sofisticato.

Un primo elemento differenziale è che i risultati di una organizzazione non sono indipendenti dal sistema che si usa per monitorarne l'andamento. Un esempio può forse contribuire a chiarire que-

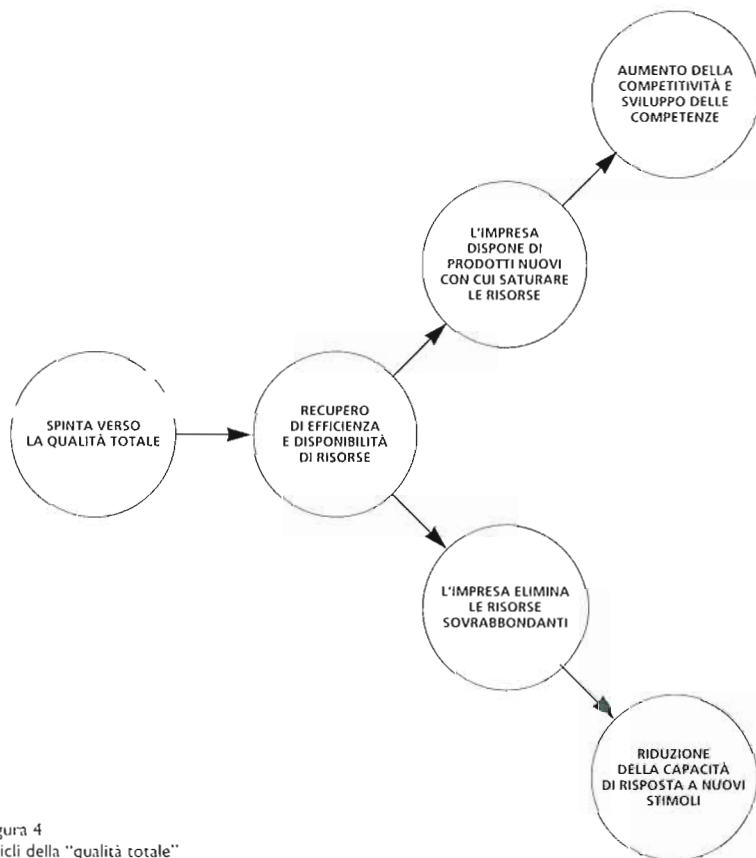


Figura 4
I cicli della "qualità totale"

sto concetto. Il comportamento di un'automobile non cambia in modo "percettibile" quando se ne misuri la velocità o il consumo di carburante. Il comportamento delle persone, che sono il costituente di base di una organizzazione, dipende invece in modo sostanziale dalla specifica prestazione che si rileva.

Inoltre, nelle organizzazioni, la reazione che segue l'assegnazione di uno specifico obiettivo dipende anche dall'esperienza passata degli individui: non ci si può quindi aspettare, come avviene in una automobile, che a una stessa "azione" faccia seguito una stessa reazione.

Infine, non è di fatto possibile descrivere in termini analitici il comportamento degli individui, il loro "modello di funzionamento". I tentativi anche raffinati, di questo tipo (basati ad esempio su formalizzazioni complesse della teoria dei giochi) non sono riusciti finora a creare alcuna soluzione impiegabile operativamente. Così, se è possibile affermare che lo sforzo rivolto al miglioramento di una certa prestazione dipende dall'incentivo che viene ad essa associato, è impossibile prevedere l'entità di miglioramento che verrà indotta da diverse tipologie di incentivi.

Di conseguenza, mentre l'osservazione di un sistema meccanico sottoposto a "controllo" spesso evidenzia una graduale convergenza rispetto all'obiettivo, osservando le organizzazioni complesse, più che un percorso "di avvicinamento" rispetto a obiettivi chiaramente identificati a priori, si nota una serie di azioni, seguite da "reazioni" solo in parte prevedibili, che generano nuovi interventi, spesso almeno parzialmente contraddittori. A chi vive a lungo all'interno della stessa organizzazione, queste azioni danno la sensazione del "pendolo": priorità fino a poco tempo prima considerate indiscutibili vengono rapidamente abbandonate e sostituite da nuove parole d'ordine, destinate a loro volta a una più o meno rapida obsolescenza: momenti di crescita e sviluppo si alternano a momenti di razionalizzazione delle attività; accentramenti delle responsabilità si accompagnano a interventi di diffusione della delega. Questa sensazione rappresenta però solo parzialmente ciò che avviene all'interno di una organizzazione; essa dimentica infatti che le organizzazioni sono composte da individui e sono quindi sistemi dotati di memoria. Ogni volta che si termina un "ciclo", riproponendo ad esempio obiettivi già presenti nel passato, ci si trova comunque con un'organizzazione "diversa", per competenze maturate e per capacità di affrontare nuovi stimoli.

L'analogia più corretta non è quindi con il moto di un pendolo, ma con un solenoide, un altro modello tradizionalmente politecnico (figura 3). Il riferimento al solenoide consente anche di esplicitare il problema chiave di questa evoluzione: la direzione del movimento. Lo "stato" di alcune organizzazioni migliora ad ogni ciclo, quello di altre peggiora. Può essere utile riferirsi a un esempio (figura 4), la cosiddetta rivoluzione della "qualità totale", che ha interessato, tra la fine



degli anni '80 e i primi anni '90, quasi tutte le imprese italiane. Un'indagine condotta negli Stati Uniti alla fine di questo periodo ha evidenziato come tra sforzi in miglioramento della qualità e risultati effettivamente ottenuti vi fosse la stessa correlazione che tra numero di danze della pioggia e livello delle precipitazioni: nessuna.

Il motivo è che, a fronte di uno stesso obiettivo di partenza (migliorare la qualità dei propri processi, in modo da evitare sprechi e rilavorazioni), il processo di innovazione ha subito evoluzioni differenti. In particolare, una volta ottenuti i primi risultati, riducendo gli errori e rendendo quindi disponibili le risorse prima impiegate per eliminare i difetti, le imprese hanno deciso di utilizzare la capacità disponibile secondo due diversi percorsi:

- nei casi "virtuosi", le risorse insature sono state impiegate per produrre qualcos'altro: nel periodo di massimo splendore del mito della qualità (fine anni '80 e primi anni '90), tuttavia, questa via non era facilmente percorribile, per la presenza di una congiuntura economica negativa. Solo le imprese che erano state in grado di anticipare il problema, comprendendo che il miglioramento della qualità era solo un punto di passaggio, non un punto di arrivo, anticipando quindi la necessità di cambiamenti futuri, sono riuscite a percorrere questa via. Per queste imprese, il miglioramento della qualità ha lasciato tracce positive (facendo interiorizzare concetti come la necessità di evitare sprechi e accelerare i processi), che sono rimaste anche quando le priorità competitive sono cambiate;

- nelle altre imprese, l'unico modo per recuperare gli investimenti è stato l'eliminazione delle risorse "inutili", riducendo l'occupazione. In questi casi, è evidente che alla fine del ciclo vi sarà una fortissima cautela, anche in chi rimane nell'organizzazione, a seguire nuove "rivoluzioni". Il ciclo creerà quindi generazioni di change survivors, di persone abituate a sopravvivere a qualsiasi cambiamento, certe che, alla fine, tutto tornerà come prima.

La chiave di successo delle organizzazioni nelle fasi di cambiamento appare quindi il "governo dei cieli": in altri termini, non basta "pianificare e controllare", ma occorre individuare modalità di pianificazione e controllo che possano davvero essere efficaci. È necessario allora introdurre un

secondo tipo di modelli, ovvero i modelli di gestione del cambiamento, che hanno come obiettivo l'identificazione delle "leggi" che regolano il comportamento degli individui nelle fasi di cambiamento, al fine di definire gli interventi necessari per agevolare il successo. I modelli di questo tipo nascono dall'osservazione empirica e somigliano più a dei decaloghi, quasi a regole di buon senso, che a modelli analitici. In termini molto sintetici, le indicazioni possono essere riassunte in quattro punti fondamentali. Un processo di cambiamento efficace richiede:

- il coinvolgimento di tutti i componenti dell'organizzazione, indispensabile anche solo per attivare il processo di cambiamento. Anche se nessuno mette in dubbio il ruolo chiave del coinvolgimento, nei fatti esso viene spesso sottostimato; ci si comporta, in pratica, come se fosse sufficiente proporre nuovi obiettivi agli individui, destinati a innamorarsi della nuova idea. Il coinvolgimento è più facile nelle organizzazioni in crisi, dove l'insoddisfazione per lo status quo è una leva di cambiamento; nelle altre, è necessario riuscire a diffondere una visione condivisa del futuro;
- lo sviluppo di competenze: occorre, in altri termini, che gli individui dispongano effettivamente delle competenze necessarie a implementare il cambiamento; in caso contrario, anche l'eventuale coinvolgimento iniziale sarebbe inevitabilmente frustrato dall'impossibilità di ottenere i risultati attesi;
- il coordinamento tra le diverse iniziative e tra le diverse parti dell'organizzazione. I momenti di cambiamento, infatti, possono mettere in pericolo la posizione di potere di alcune unità dell'organizzazione: tende così a rafforzarsi il senso di identificazione di ogni individuo con la propria unità, mentre vengono resi più rigidi e meno permeabili i confini tra unità differenti. Si rischia così una frattura tra le parti dell'organizzazione;
- il consolidamento dei risultati. Le tre fasi precedenti si focalizzano sull'avvio di un processo di cambiamento. Successivamente, è necessario consolidare il processo, facendo interiorizzare all'organizzazione le nuove conquiste, evitando che – esaurito lo slancio iniziale – si ritorni al punto di partenza e utilizzando le competenze maturate per introdurre nuovi processi di cambiamento.

Il Prof. Giovanni Azzone e un'immagine della platea durante la cerimonia inaugurale.

Queste indicazioni possono in particolare agevolare la diagnosi a preventivo delle principali difficoltà che il cambiamento comporterà. A titolo di esempio, si può fare riferimento al tentativo di introdurre nella Pubblica Amministrazione, passando da una gestione per norme e procedure a una gestione per obiettivi, il cosiddetto *New Public Management*, le cui difficoltà emergono immediatamente:

- È necessario il coinvolgimento di un numero molto elevato di persone: anche limitandosi ai soli dirigenti, nessuna organizzazione di queste dimensioni è stata probabilmente mai coinvolta da un cambiamento di tale portata;
- Le competenze necessarie sono molto diverse da quelle "tradizionali". Dirigenti da sempre abituati a verificare l'osservanza di norme e procedure, con una competenza prevalentemente giuridica, devono diventare "gestori di risorse e obiettivi", acquisendo capacità di programmazione e controllo delle attività e di organizzazione dei processi: si tratta di una vera e propria rivoluzione culturale;
- L'esigenza di coordinamento tra tutti gli interventi di cambiamento si scontra con una tradizione in cui si preferiva difendere le proprie competenze piuttosto che lavorare in team;
- Infine, anche il consolidamento dei risultati, anche parziali, che vengono via via ottenuti costituisce un problema non irrilevante, in una amministrazione dove periodicamente vengono annunciate "rivoluzioni", che in passato molte volte si sono tradotte in bolle di sapone.

I modelli di gestione del cambiamento possono inoltre supportare l'individuazione degli interventi di sostegno più opportuni.

Un esempio "operativo" è rappresentato dall'introduzione nella PA del sistema dei controlli interni; esso fu previsto per la prima volta dalla normativa all'inizio degli anni '90, senza che però venisse identificato alcun intervento a supporto del processo di cambiamento.

Come prevedibile, i risultati sono stati perlomeno contraddittori. A fronte di una piccola percentuale di casi di successo, infatti, vi sono molte realtà dove il controllo interno esiste solo sulla carta, ma non ha un ruolo specifico nell'amministrazione, o dove all'entusiasmo iniziale, accompagnato anche da alcuni risultati significativi, è seguita una fase di riflusso e di delusione. Per ovviare a questi problemi, è stato messo a punto un Decreto Legislativo, il 286/99, finalizzato a riordinare i meccanismi di pianificazione e controllo nell'amministrazione. Il decreto, approvato alla fine di luglio, ha avuto, caso raro, un contributo importante della cultura politecnica (hanno fatto parte del gruppo di studio che ha delineato il testo di legge un docente di architettura, un docente di ingegneria e un ingegnere gestionale).

4. Dai modelli per il cambiamento alle risorse per il cambiamento

Dalle considerazioni precedenti, si può dedurre che nel cambiamento organizzativo trovano spa-

zio due diversi tipi di modelli: i modelli del funzionamento delle organizzazioni e i modelli di gestione del cambiamento.

La conoscenza dei modelli costituisce una condizione necessaria, ma non sufficiente, per il cambiamento organizzativo; essa deve in particolare essere accompagnata da:

- la capacità di utilizzare i modelli in modo intelligente. Se è un errore pensare che i modelli siano "inutili" nel cambiamento organizzativo, è un errore altrettanto grave pensare che il cambiamento organizzativo possa essere studiato "solo" in laboratorio, assumendo che i risultati "di laboratorio" siano immediatamente trasferibili alla realtà: studio "sui modelli" e studio "sulla realtà" devono invece essere fortemente integrati;
- la presenza di persone che, oltre a saper utilizzare i modelli, vogliono "cambiare l'organizzazione in cui vivono".

Il contributo della cultura politecnica al cambiamento organizzativo consiste anche nel formare individui che, indipendentemente dalle proprie aree di specializzazione, hanno in comune due elementi che sono alla base della volontà di cambiamento:

- La priorità dell'innovazione e della creatività. L'elemento chiave della cultura politecnica è il progetto, che per sua natura è unico e differente da tutti quelli che l'hanno preceduto. Questa attenzione al futuro, al cambiamento, al mettere continuamente in discussione le soluzioni del passato, caratterizza la cultura Politecnica rispetto a quella di altre discipline, come quella economica o giuridica, più attente al riferimento alla tradizione;
- La necessità di una continua conciliazione tra sviluppi teorici e applicabilità pratica dell'innovazione. Nessun bravo ingegnere è soddisfatto di progettare qualcosa che non verrà mai realizzato, nessun bravo architetto è completamente soddisfatto di un edificio che non verrà mai costruito. La volontà di innovare non si traduce quindi in un semplice desiderio di "novità", ma nell'obiettivo di modificare, migliorandola, la realtà in cui si opera. Sviluppare queste capacità è un compito complesso; rappresenta uno dei modi più importanti attraverso i quali il nostro Ateneo svolge la missione per cui è nato: "sostenere lo sviluppo del sistema delle imprese lombarde".