

Convegno

**LA CRISI DEL GOVERNO
DELL'ORGANIZZAZIONE**

Milano, Auditorium Assolombarda, 9 novembre 1999

REPORT DEI LAVORI

SOMMARIO

I. LA CRISI DEL GOVERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

- ◆ ***il senso dell'iniziativa: un percorso di ricerca***
- ◆ ***la crisi del governo dell'organizzazione:
un'anticipazione degli scenari emersi***

II. GLI ATTUALI SCENARI D'IMPRESA: LE CRITICITÀ

III. I CASE HISTORIES

◆ IL CASO SAI – SETTORE SOLUZIONI ASSICURATIVE

Il Front Line Team: managerialità diffusa e nuove leve gestionali

◆ IL CASO CIRIO – DIVISIONE ATTIVITA' CONSERVIERE

La gestione del business e degli uomini dalla periferia

◆ IL CASO BAYER – DIVISIONE CONSUMER CARE

Il management nella gestione di un progetto di reengineering

IV. UN NUOVO GOVERNO PER L'ORGANIZZAZIONE: GLI SCENARI POSSIBILI

V. ...SENZA VOLER CONCLUDERE

TESTIMONIAL E PANEL

Alberto MEOMARTINI, Vicepresidente Assolombarda

Franco REBUFFO, Direttore Sistemi&Impresa e Presidente ALÉTHEIA

Marco REVERBERI, Direttore Centrale Soluzioni Assicurative SAI

Piergiorgio PISTONE, Capo ZonaCentro-Sud Direzione Brokers SAI

Sergio BROCCA, Promoter Front Line Team Zona Nord-Est Direzione Brokers SAI

Roberto ROMANESCO, Direzione Sviluppo Organizzativo e Comunicazione

Maurizio AGUZZI, Direzione Vendite Italia CIRIO

Salvatore CURCIO, Customer Manager Divisione Conserviere CIRIO

Umberto FILIPPI, Direttore Divisione Consumer Care BAYER

Maurizio GASTALDI, Responsabile BPR Divisione CC BAYER

Alfredo TOPPETA, Responsabile Logistica Divisione CC BAYER

Irene TAVERNESE, Process Owner Divisione CC BAYER

Giuseppe CARRELLA, Region IT Director EMI MUSIC e docente di Tecnologia Multimediale Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Antonio COPERCINI, Direttore Processi operativi BARILLA

Mathias DEICHMANN, Consulente ALÉTHEIA

Fabio FEDERICI, Direzione Centrale Industriale FERRERO

Claudio MANZATI, Amm. Delegato Milan Plant BAUSCH & LOMB

Patrizio MATTIONI, Vice Presidente WHIRLPOOL EUROPE

Carlo MORETTI, GRUPPO PICCOLA INDUSTRIA ASSOLOMBARDA

Edoardo CAMMISA, Operational Manager LEVER

Raoul C.D. NACAMULLI, Docente di Organizzazione Aziendale Università di Catanzaro

Stefano NANNI, Consulente ALÉTHEIA

Mario SASSI, Direttore Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo GALBANI

I.

“LA CRISI DEL GOVERNO DELL’ORGANIZZAZIONE”

IL SENSO DELL’INIZIATIVA: UN PERCORSO DI RICERCA

Il convegno “La crisi del governo dell’organizzazione” organizzato da ASSOLOMBARDA e SISTEMI & IMPRESA con la collaborazione di AIDP, AISL, MULTIMEDIA SYSTEMS e ALÉTHEIA rappresenta una tappa di un *percorso di ricerca* sui temi della *gestione dello sviluppo organizzativo*, sui quali Alétheia e Sistemi e Impresa intendono realizzare un *progetto editoriale*.

L’obiettivo del convegno è stato quello di mettere in evidenza non tanto i *semplici modelli organizzativi adottati* nelle specifiche realtà prese in esame, quanto le criticità che si incontrano nelle riorganizzazioni. I temi hanno richiamato l’interesse di molti manager: a fronte di 500 adesioni, ci sono stati circa 400 partecipanti.

La progettazione del convegno ha visto coinvolti i testimoni dei *case histories* in un’attività di messa a fuoco dei temi in relazione alle singole storie. Contemporaneamente testimonial e membri del panel hanno avviato una lettura dei temi dello sviluppo organizzativo, focalizzando aspetti oggi particolarmente “caldi” per la cultura manageriale.

Le modalità di conduzione e le dinamiche di comunicazione adottate nei lavori della giornata, rispondono ad una logica di sviluppo dei processi cognitivi: dove assume valore l’amplificazione dell’esperienza e la valorizzazione dei punti di vista, anche contrapposti.

Per questo il convegno *non ha strutturato* i contenuti emersi, facilitando - con i *case histories*, raccontati da punti di vista diversi, il nutrito e qualificato panel di esperti e manager, l’uso di una tecnologia interattiva di animazione della comunicazione (*RPR*, rilevatore di picchi di rilevanza), la partecipazione del pubblico alla discussione – l’apertura su uno scenario così complesso e delicato che richiede un percorso di ricerca.

Laura Palombi
Partner Alétheia

Laura Calcaterra
Partner Alétheia

“LA CRISI DEL GOVERNO DELL’ORGANIZZAZIONE”: UN’ANTICIPAZIONE DEGLI SCENARI EMERSI

Questo report offre il resoconto della discussione e delle riflessioni emerse nei lavori della giornata, ma qui, in estrema sintesi, vorremmo anticipare alcuni temi chiave che impattano in modo forte la *cultura manageriale*.

Il fattore “gestione” non è sicuramente un tema nuovo, ma oggi assume una particolare rilevanza, in quanto non solo rappresenta un fattore di competitività di impresa, ma ormai, soprattutto, un ***fattore di competitività di sistema***.

Infatti, le strategie proprie delle riorganizzazioni degli anni '90, con lo snellimento delle strutture, la riduzione dei livelli gerarchici, la diffusione di responsabilità e decisionalità a tutti i livelli, hanno cambiato il modo di esercitare le professioni ed il management.

L'orientamento ai processi ha favorito un ampliamento del contenuto di professionalità, estendendole in orizzontale, ma contemporaneamente ha aperto il rischio di perdita di know how specialistico ed ha fatto perdere i tradizionali punti di riferimento gerarchico-funzionali. Inoltre, la velocità e la frequenza delle richieste di innovazione organizzativa, frutto, anche, dell'introduzione di tecnologie, fa guardare al cambiamento come a un processo continuo, non realizzabile con interventi *una tantum*.

Sul versante del management la riduzione dei livelli intermedi ha messo in crisi le forme di controllo, di valutazione e di comunicazione, innescando una ***complessificazione della gestione***.

Infatti, l'adozione dei principi sopra richiamati, non si risolve in un “semplice” ridisegno ingegneristico, in quanto, essi tendono a cambiare radicalmente la natura stessa dell'organizzazione; e la gestione delle conseguenze, che questi principi innescano, decide della capacità di governo e della tenuta stessa della nuova struttura organizzativa.

Su queste questioni, il convegno ha voluto mettere in evidenza, non tanto i *semplici modelli organizzativi adottati* nelle specifiche realtà prese in esame, quanto le criticità che si incontrano in queste situazioni.

Siamo infatti, in presenza di una crisi dei modelli di riferimento, quelli che hanno fatto scuola nelle scienze del management, in quanto, nella prassi, anche le *soluzioni eccellenti* incontrano culture e contesti specifici che le rendono inadeguate.

Per questo il *management* si sta interrogando su ***quali strategie adottare per governare situazioni organizzative “disperse” e autonomizzate - che richiedono, quindi, alti gradi di flessibilità e di diversificazione, - e che siano anche in grado di creare contesti automotivanti e proattivi.***

Le riflessioni emerse dal dibattito hanno evidenziato due grandi direzioni di attenzione:

- ◆ **il passaggio del focus dalle strutture ai sistemi di gestione;**
- ◆ **la managerialità fondata sulla capacità di disaggregare e poi riaggregare i saperi, in forme organizzative anche diverse, verso un nuovo scenario.**

Questa prospettiva richiede al *management* uno slittamento di paradigma: ***spostare il focus dalle strutture organizzative alla cultura operativa.***

Si tratta di un vero e proprio ribaltamento delle logiche tradizionali, che guardano alla gestione come alla dimensione “soft” che accompagna i cambiamenti strutturali.

Spostare il focus dalle strutture organizzative alla cultura operativa richiede viceversa una visione del cambiamento come frutto di *un’evoluzione dinamica delle conoscenze, delle pratiche, dei poteri, etc.*, più che l’applicazione di modelli o di best practice.

La managerialità fondata sulla capacità di disaggregare e riaggregare le conoscenze implica fundamentalmente intervenire non tanto sulla *quantità* di know how disponibile, quanto sulla *velocità* con cui questo know how si trasferisce e si diffonde, in modo da creare sviluppo verso nuovi scenari organizzativi.

La ricerca di queste strategie fa guardare all’organizzazione come ad una *forma sociale*: è come dire che ***lo sviluppo organizzativo si gioca sulla gestione dell’evoluzione dei saperi, delle professioni, dei poteri, e da qui, sulla gestione della riconfigurazione delle strutture.***

Questo prefigura una visione dello ***sviluppo organizzativo come risultato di percorsi cognitivi, dove la ricerca di soluzioni è simile a un percorso di scoperta.***

II.

GLI ATTUALI SCENARI D'IMPRESA: LE CRITICITA'

La crisi del governo dell'organizzazione parte dalle *impasse generate dalle strategie di reengineering* degli anni '90, messe in evidenza anche da *recenti indagini* su un campione di grandi imprese europee, tra cui le ricerche dell'*Istituto di Economia Mondiale* di Kiel e dell'*Ecole Nationale des Pont et Chaussées* di Parigi.

Il ridimensionamento del personale, l'appiattimento dei livelli gerarchici, la costituzione di forme auto-organizzative ha contemporaneamente prodotto una **complessificazione nella gestione** sui seguenti versanti:

LE AUTONOMIE

- La riduzione dei livelli gerarchici tende a provocare una perdita di "controllo"
- Il calo di peso delle funzioni rischia di disperdere il know how organizzativo
- L'attribuzione di autonomia e responsabilità verso "il basso" pone problemi per il governo delle professioni e dei processi

LE PROFESSIONI

- La disconferma della professione formale e la tendenza alla globalizzazione rischia di produrre una perdita di know how
- La difficoltà a riconoscere le nuove, ha tra le conseguenze una de-responsabilizzazione
- Il completamento delle professionalità verso la "managerialità" incontra resistenze individuali, aprendo questioni legate alla gestione di "chi non ci sta"

I TEAM

- Stentano a utilizzare l'autonomia ricevuta
- Si presenta difficile l'individuazione sia di indicatori di business che di indicatori "gestionali" per il riconoscimento delle "performance di team"
- C'è difficoltà a riconoscere le leadership non formali che emergono
- C'è difficoltà al transfer di know how dentro i team
- C'è difficoltà ad innescare una forza auto-propulsiva nel team: si verifica che i team si esauriscano a compimento dell'obiettivo assegnato
- C'è difficoltà a gestire l'evoluzione dei team

LA COMUNICAZIONE

- la tendenziale autonomizzazione delle *line* e la riduzione dei livelli gerarchici produce perdita di integrazione e di motivazione

I SISTEMI DI GESTIONE

non rispondono

- ai cambiamenti professionali
- alle performance individuali richieste
- alle performance collettive richieste

producendo demotivazione e il fenomeno della ridelegazione .

Tale prospettiva risulta ulteriormente amplificata dalla consapevolezza che si tratti di temi non nuovi, ma che oggi assumono una particolare stringenza, in quanto “esulano dai fattori di competitività di ogni singola impresa, perché talmente diffusi da diventare fattori di competitività di un sistema” (Meomartini).

III.

I CASE HISTORIES

I casi raccontati sono tre situazioni diverse per tipologia merceologica: una compagnia di assicurazioni, un'industria alimentare ed una chimico-farmaceutica, e per tipologia di intervento organizzativo realizzato.

La scelta di tipologie così diverse, risponde ad un preciso scenario all'interno del quale si pongono le questioni della "crisi del governo dell'organizzazione".

Vale a dire che le ***difficoltà di gestione si ritrovano a prescindere dal modello organizzativo adottato***, sia che si tratti di interventi strutturati di Business Process Reengineering, riorganizzazioni finalizzate alla razionalizzazione dei costi, allo sviluppo professionale, etc.

I case histories sono stati utilizzati, quindi, come "sponda" per l'indagine in profondità dei temi sviluppati nel convegno.

Tale modalità di rappresentazione delle singole storie, che ha messo in luce, non tanto i successi, ma soprattutto le difficoltà incontrate dai manager e le differenti visioni dei protagonisti, è stato molto apprezzato dai partecipanti, che si sono ampiamente riconosciuti nelle esperienze.

In questa sintesi riproponiamo, a latere del testo, anche le rilevanze emerse, da parte del pubblico, con l'uso della tecnologia RPR, utilizzata durante l'esposizione dei case histories.

IL CASO SAI - DIREZIONE BROKERS

IL FRONT LINE TEAM: MANAGERIALITA' DIFFUSA E NUOVE LEVE GESTIONALI

IL RACCONTO DEL CASO

Per rispondere a un contesto di mercato in forte cambiamento caratterizzato da processi di segmentazione e concentrazione, da un'aumentata competitività e una progressiva erosione dei margini, la Direzione Brokers SAI avvia un progetto dalla *doppia sfaccettatura*: un intervento di informatizzazione, che ha l'obiettivo di accentrare alcune funzioni per recuperare *efficienza*, e un intervento, più strettamente organizzativo che mira a recuperare *efficacia* sviluppando il business.

Questo produce, racconta **MARCO REVERBERI, Direttore Settore Soluzioni Assicurative**, una profonda riorganizzazione della direzione Brokers, attraverso *la realizzazione di forme organizzative border line (Front Line Team), che rendano possibile lo sviluppo di professionalità globalizzate e focalizzate sul mercato.*

Un primo requisito di tale disegno consiste nella *corresponsabilizzazione* di tutti gli operatori sui risultati, quindi richiede *sistemi di gestione congruenti*, sulla doppia scala del business e della professionalità.

Inoltre, implica il *riposizionamento di tutte le professioni* nella direzione *gestionale* e la nascita di *nuove figure professionali*, come quella del Promoter.

Lo scenario di sviluppo che emerge è sintomatico di una tendenza, che consiste nello spostamento dell'asse della managerialità ai confini dell'organizzazione.

PIERGIORGIO PISTONE, Capo Zona Centro-Sud Direzione Brokers testimonia il punto di vista del capo, sottolineando che in un'azienda organizzata per Front Line Team *il management* deve possedere *leve e risorse per realizzare questa gestione*:

- la definizione degli obiettivi individuali di sviluppo professionale
- la definizione dei percorsi di carriera
- la gestione del sistema di riconoscimenti

LE RILEVANZE

Esigenza di far collimare il nostro modo di fare affari e quello dei Brokers.

Sviluppo di un sistema premiante coerente con il business

Difficoltà di tarare un sistema di riconoscimento sulla professionalità

Riconoscimento e formalizzazione delle leadership naturali

- la responsabilità sui risultati di business assegnati ai team

In questo scenario, inoltre, il capo assume un ruolo cruciale nella *comunicazione*, che si configura come processo di partecipazione e coinvolgimento dei collaboratori, ma a maggior ragione innesca aspettative e quindi richiede coerenza.

Per gli operatori, racconta **SERGIO BROCCA, Promoter Zona Nord-Est Direzione Brokers**, lavorare secondo i “principi“ del Front Line Team ha delle conseguenze:

- le autonomie e le responsabilità richiedono una nuova definizione
- la motivazione, rilanciata con questa modalità di lavorare, va “sostenuta“ con il riconoscimento
- è necessario ristabilire nuovi legami organizzativi tra una forma organizzativa come il Front Line Team e i tradizionali riferimenti gerarchico-funzionali.
- le forme di comunicazione, finalizzate anche all'apprendimento, non possono restare forme “spontaneistiche“. “Va costruita una rete di comunicazione strutturata“.

Con l'autonomia aumenta il tasso di stress

Si affrontano imprevisti e ci si espone con la propria faccia

ROBERTO ROMANESCO, Direttore Sviluppo Organizzativo e Comunicazione SAI interviene sul tema dello *sviluppo organizzativo come motore del business*, sottolineando le impasse in un processo di managerialità diffusa.

Di fatto, la scelta strategica di sviluppare il business a partire dall'organizzazione induce a *un salto rispetto alla tradizione manageriale*.

Sviluppare le risorse come leva di business

Innanzitutto la *responsabilizzazione sui risultati* si gioca su una modalità organizzativa che richiede

- autonomia operativa
- decentramento della gestione (dalla formazione allo sviluppo delle professionalità, ai riconoscimenti sui risultati, etc)

e quindi induce una riconfigurazione delle attribuzioni delle sfere di responsabilità e mette in discussione gli attuali equilibri di potere.

Trasferire autonomia significa percepire una perdita di potere

Anche per questo la dimensione “sperimentale” di tale progetto ne segna i limiti, in quanto l’impatto organizzativo deve poter essere esteso se si vuol far cultura su questi principi.

Far prendere coscienza del progetto al sistema Azienda

La *gestione delle risorse umane* diviene, infine, centrale anche per gli uomini che si occupano di business.

Per il *top management* ciò significa:

- applicare nuove modalità di controllo fondate sul presidio dei principi più che nella gestione “diretta“
- essere orientato allo sviluppo di una cultura
- essere orientato allo sviluppo del patrimonio di intelligenza.

I vertici aziendali devono prendere più coscienza delle tematiche di sviluppo organizzativo.

Trasferire l’esperienza per fare cultura dello sviluppo

Ma questo implica da una parte *rinunciare a modelli “pianificatori”* per lasciare spazio a uno sviluppo che si configura come “scoperta”, dall’altra significa *delegare potere alla periferia* anche in assenza di livelli normativi “certi”.

IL CASO CIRIO - DIVISIONE ATTIVITA' CONSERVIERE

LA GESTIONE DEL BUSINESS E DEGLI UOMINI DALLA PERIFERIA

IL RACCONTO DEL CASO

Lo scenario nel quale si inserisce il progetto CIRIO è contrassegnato da alcuni fenomeni rilevanti per le scelte in seguito intraprese sul versante organizzativo. Innanzitutto la privatizzazione del gruppo avvenuta nel 1995 e la recente cessione della divisione latte pongono l'azienda di fronte a un cambio significativo nelle logiche manageriali. Intanto l'evoluzione marcata del trade mette in discussione un'intera storia organizzativa caratterizzata da una maggiore connotazione sul versante del marketing, introducendo, non da ultimo, esigenze di riduzione dei costi fissi.

L'intervento, racconta **MAURIZIO AGUZZI, Direttore Vendite Italia**, riguarda l'area commerciale della divisione attività conserviere e, in particolare, consiste nella riorganizzazione della rete vendita e dell'area marketing, con una nuova attribuzione di attività, obiettivi organizzativi e di sviluppo.

Per l'area Vendite si apre una prospettiva di gestione "a tutto tondo" del cliente, affinando una strategia più orientata al commerciale, con l'obiettivo di incrementare redditività e quote di mercato.

L'area Marketing focalizza la sua mission sull'innovazione di prodotto.

Ne deriva una *professionalità degli uomini di vendita ampliata*, in quanto proviene dall'insieme di skill di marketing e di vendita e *complessificata nell'asse gestionale*, in quanto il focus sul cliente necessita di *figure di rete più autonome*.

Strutture commerciali dedicate sono identificate per normal trade e trade moderno. Vengono abolite vecchie figure di capo area e national key account e ne vengono istituite di nuove.

Tra queste il Customer Manager, dedicato alla GDO, ha *responsabilità duplice sul business e sugli uomini*:

- *responsabilità sul business*: gestisce i contratti, dalla negoziazione sui prezzi e sulle condizioni commerciali, agli aspetti di logistica che investono il rapporto con il cliente, le relative problematiche finanziarie. E' il sensore delle dinamiche locali.

LE RILEVANZE

L'evoluzione costante della distribuzione implica una manutenzione continua del modello organizzativo

Conoscere l'innovazione di mercato e del trade significa apprendere dal field: favorire l'incrocio di esperienze tra persone di marketing e trade

Trasferire sugli uomini una nuova cultura di orientamento al business: favorire la responsabilità degli uomini del field nel gestire direttamente la gran parte delle leve economiche

- *responsabilità sugli uomini* della rete in toto, compreso lo sviluppo professionale e il turn-over. Si tratta ancora di nuove figure, i KAR, key account regional, anch'essi con responsabilità sul proprio business.

In particolare questo aspetto viene approfondito da **SALVATORE CURCIO, Customer Manager**, che testimonia le criticità incontrate nella costruzione di queste competenze.

La *perdita dei riferimenti gerarchici* impone la *creazione di professionalità con maggiore autonomia*, e questo non avviene spontaneamente. Implica viceversa un *faticoso lavoro "di campo"*, formazione "on the job", incontri costanti, affiancamenti continui del customer manager ai KAR, comunicazione istituzionale e affiancate da una comunicazione come modalità operativa.

Nonostante ciò si verificano tutt'oggi fenomeni di "rimbalzo della delega".

Bisogna trasferire autonomia a tutti i livelli: se non accade si rischiano dei rimbalzi

Risulta fondamentale definire *sistemi di gestione su risultati quantitativi e qualitativi* e *sistemi di riconoscimento* congruenti, *agganciati a percorsi di carriera flessibili*.

Il *sistema di controllo* in uno scenario di gestione a partire dalla periferia (del conto economico clienti, degli andamenti d'area, etc.) richiede strumenti anche sofisticati.

Permangono alcune questioni aperte, riprende Maurizio Aguzzi, tra le quali:

- le professionalità globalizzate e il rischio di despecializzazione
- il controllo sulle performance di business quando "è difficile controllare i venditori"
- il sistema premiante di operatori lontani dal centro e dotati di ampia autonomia gestionale
- l'inadeguatezza dell'apologia di un modello univoco
- la validazione dell'efficacia di un progetto.

La despecializzazione come opportunità e rischio

Non esistono modelli organizzativi migliori o peggiori

IL CASO BAYER - DIVISIONE CONSUMER CARE

IL MANAGEMENT NELLA GESTIONE DI UN PROGETTO DI BUSINESS PROCESS REENGINEERING

IL RACCONTO DEL CASO

LE RILEVANZE

Il progetto nasce nell'ambito della divisione Consumer Care (CC) della Bayer Italia, risultante dalla fusione delle precedenti divisioni Customer Product e Self Medication.

L'intervento si configura come un Business Process Reengineering, i cui risultati devono essere visti, sottolinea **UMBERTO FILIPPI, Direttore di Divisione**, alla luce di uno scenario in divenire contrassegnato da alcuni importanti avvenimenti, fra cui spiccano la decisione di introdurre Sap R/3 e il cambiamento significativo della prima linea manageriale.

Vengono perciò costituiti *team di processo interfunzionali*, attribuendo agli operativi compiti gestionali e auto-organizzativi.

La figura del *capo funzione* viene riposizionata, *orientandola alle strategie e alla costruzione delle competenze tecniche e professionali* dei propri collaboratori.

**Non rincorrere ma anticipare
le strategie**

Nasce una nuova figura, il *process owner*, responsabile dei risultati di processo.

MAURIZIO GASTALDI, Responsabile Bpr testimonia i problemi derivanti dalla *progettazione faraonica* e "modellistica", assai scollata dalla realtà strutturata sulle gerarchie funzionali.

Innanzitutto *la diffusione dei "principi"*, dall'alto verso il basso, ha coinvolto tutta l'Azienda, ma l'intervento ha operato soltanto nella Divisione CC, innescando delle resistenze operative forti da parte delle altre Divisioni.

La stessa cultura della casa madre e la non coincidenza delle sue strutture con quelle nascenti nella Divisione CC, ha creato difficoltà di comunicazione e operative.

Altre criticità sono legate agli *aspetti gestionali*.

Il sistema di riconoscimenti messo a punto con molti strumenti (Network Management, Competence Model, risultati di team) ha incontrato resistenze nelle organizzazioni sindacali e nelle norme contrattuali.

Inoltre sono emerse difficoltà nell'individuazione di *indicatori di performance di business e di professionalità* e ne è seguito un blocco alle carriere verticali.

Peraltro i nuovi percorsi di carriera sono risultati solo "dichiarati".

Ciò ha generato fenomeni di demotivazione e *restituzione delle responsabilità ricevute*.

La *comunicazione*, venuti a mancare i tradizionali riferimenti gerarchici, da una parte si è sviluppata con *forme "pesanti"* (Network tra Divisioni, Board tra Funzioni, etc.) dall'altra è divenuta un fatto sempre più "formale".

ALFREDO TOPPETA, Responsabile Logistica testimonia *cosa* cambia, e *come*, per il responsabile di funzione:

- *l'orientato alle strategie*, che si scontra con la cultura della gestione della "routine", che a sua volta va a "invadere" il campo delle responsabilità del responsabile di processo;
- *la responsabilità sulle competenze tecniche e professionali dei suoi collaboratori*, per la quale non può contare su leve gestionali.

Ne deriva una difficoltà per il responsabile di funzione a esercitare il nuovo ruolo di "sponsor" e di fornitore di risorse adeguate al "processo".

Una parziale risposta proviene dall'adottare *modalità di integrazione* tra i responsabili di funzione (si sono realizzate esperienze di Board interfunzionale e di Team Building) e tra questi e i responsabili di processo.

È necessaria la definizione di percorsi di carriera

La riorganizzazione per processi tende a favorire il fenomeno della ridelegazione soprattutto a livello operativo

Andare oltre il conflitto tra process owner e responsabile di funzione

Per questi, rileva **IRENE TAVERNESE, Responsabile di Processo**, si è trattato di “inventare” il ruolo, da cui le seguenti difficoltà:

- essere “capo” senza avere né le leve gerarchiche né quelle gestionali del “capo”,
- affermare la leadership anche in un team dove le competenze tecnico-professionali sono fuori dalla portata del responsabile di processo
- perseguire ed essere responsabili degli obiettivi, in assenza di obiettivi precisi
- individuare indicatori di performance
- autonomizzare i propri collaboratori, senza avere grandi leve (assenza di riconoscimento sulle competenze tecniche, blocco totale della carriera per gli operativi,..)
- trovare forme di integrazione con i responsabili di funzione.

La cosa più difficile: lo sviluppo delle risorse umane in termini di responsabilizzazione

Trasformare i ruoli operativi da “passivi” a “attivi”.

Per lo scenario delineato, riprende Umberto Filippi, il reengineering nella Divisione CC non ha prodotto gli attesi e apprezzabili recuperi stimati, e contemporaneamente ha motivato la scelta di realizzare un’organizzazione orientata ai processi, ma strutturata per “funzioni”.

Il BPR ha comunque aperto una serie di fratture organizzative e gestionali:

- nella *definizione dei “confini”* e quindi delle aree di competenza e responsabilità di funzioni, creando una perdita di punti di riferimento
- nel *management intermedio*, che risente di questa mancanza
- alla *gerarchia* non si sono sostituite altre leve di controllo e governo
- nella *comunicazione* col resto dell’Azienda.

Da questa esperienza risulta necessario:

- individuare i *processi chiave* su cui intervenire
- focalizzarsi sui *sistemi di gestione*, in particolare MBO a tutti i livelli
- *l’allocazione delle responsabilità* (i responsabili di funzione negoziano le leve nel board, le funzioni presidiano le risorse tecniche, etc..)
- *un canale di comunicazione* che sia compatibile con quello della casa madre e del resto dell’Azienda.

“Lavorare per processi” è un fatto “culturale” profondo e l’esperienza della Divisione CC era troppo in anticipo sui tempi rispetto alla “cultura aziendale”.

IV.
UN NUOVO GOVERNO PER L'ORGANIZZAZIONE:
GLI SCENARI POSSIBILI

Partendo dalle impasse prodotte dalle riorganizzazioni, il convegno ha messo a fuoco alcuni temi, da leggere lungo *due grandi alvei*:

IL PASSAGGIO DEL FOCUS DALLE STRUTTURE AI SISTEMI DI GESTIONE;

LA MANAGERIALITÀ FONDATA SULLA CAPACITÀ DI DISAGGREGARE E POI RIAGGREGARE I SAPERI, IN FORME ORGANIZZATIVE ANCHE DIVERSE

DAL FOCUS SULLE STRUTTURE AL FOCUS SUI SISTEMI DI GESTIONE

Le criticità che emergono sul terreno della gestione si ritrovano a prescindere dalle scelte strutturali realizzate – si tratti di organizzazioni funzionali, per processi, basate su team di progetto, etc.

Non sono tanto importanti i disegni organizzativi, ma la cultura operativa, le prassi organizzative e di business.

Forme organizzative, anche diverse infatti, che si fondano su *principi comuni*, quali:

- *l'animazione del business e il focus sul cliente;*
- *i team, variamente realizzati,*
- *l'auto-organizzazione, che richiede flessibilità delle regole*
- *la responsabilizzazione sui risultati*

pongono tutte richieste di nuove modalità di gestione.

In questo contesto risulta centrale il recupero della cultura operativa, delle prassi organizzative e del business, la qual cosa implica **“agganciare gli aspetti della professionalità e a queste attribuire leve di gestione”** (Reverberi).

Questa attenzione deve essere di tutto il management, non solo di chi si occupa istituzionalmente di risorse umane e sviluppo organizzativo, ma anche degli “uomini di business”.

L'importanza di individuare nuove leve di gestione.

In altre parole, *la riconfigurazione organizzativa va condotta in parallelo con la messa a punto di strumenti di gestione, di riconoscimento e di motivazione.*

“La reingegnerizzazione, se non è seguita da una serie di interventi, rischia di essere un esercizio accademico, in quanto trasferire autonomia e quindi poteri non si pone in modo neutro rispetto alle culture aziendali” (*Romanesco*).

Anche le leve meno tradizionali, come i sistemi di riconoscimento della partecipazione ai risultati di business, risultano inadeguati e la ricerca si spinge verso:

- il riconoscimento delle performance professionali
- il riconoscimento delle performance di team sempre più “stretti”
- il riconoscimento di performance gestionali (leadership naturali, animazione del team, etc.)

Queste direzioni di ricerca pongono interrogativi anche sul versante delle relazioni industriali, in quanto impattano una cultura contrattuale consolidata.

Le professioni come motore dello sviluppo organizzativo e del business.

Per lavorare al cambiamento organizzativo, lo sviluppo delle professionalità rappresenta un elemento centrale in quanto “cosa succede quando si esce dalla riserva indiana” (*M. Sassi*) di professionalità costituite su standard specifici?

La mancanza di punti di riferimento, che innesca meccanismi di disorientamento su gran parte delle fasce di popolazione aziendale, chiede che si offra alle professioni uno scenario di sviluppo e che le si accompagni in un processo di cambiamento dei quadri cognitivi: disgregare i saperi e riaggregarli lungo le strategie individuate (*Filippi, Manzati*).

In questo scenario la *formazione* si gioca su percorsi atipici, con logiche di autoformazione e affiancamenti.

Ciò richiede la costruzione di strutture interne, informali e virtuali che si occupino della crescita professionale.

La *professionalità* border line è giocata molto sull'intelligenza dell'iniziativa: come si attivano le persone, come interagiscono, come comunicano (*Moretti*).

Riguardo alla *comunicazione* “Non è tanto importante il disegno delle strutture, ma agire per diffondere la consapevolezza che il lavoro è cambiato. Ciò richiede che si faccia più cultura organizzativa”.
Indebolendosi le tradizionali strutture funzionali, le forme organizzative debbono configurarsi come modalità comunicative (*Sassi*).

L'autonomia richiede lo spostamento dei poteri della managerialità ai confini dell'organizzazione.

“Le strutture chiamate a gestire a spettro globale il cliente richiedono leve di gestione che implicano in una certa misura uno shifting della managerialità dal centro alla periferia” (*Rebuffo*).

L'autonomia finalizzata al business richiede “*forme organizzative* di animazione, in grado di abbinare strategie locali a strategie globali” (*Reverberi*).

Comunque “*trasferire autonomia e potere* implica che la strategia sia comunicata, trasmessa... Significa rivedere i modelli di comportamento delle imprese, non le strutture e le gerarchie, ma i sistemi di potere e cosa questo induca sui sistemi di governo”

Questo scenario pone domande al ruolo del top management che si trova di fronte a dover delegare, “senza abdicare a nulla”, passare da una gestione fondata su leve dirette, di “comando” a una *gestione per politiche*, in grado di produrre “un quadro di riferimento non rigido, cioè non fatto di norme e ordini di servizio... e consentire alle persone di muoversi in un contesto meno prescrittivo” (*Romanesco*).

In questa cornice l'equilibrio instabile tra cedere poteri vs. assumere responsabilità richiama a *logiche di negoziato e forme di cooperazione* tra “funzioni” e livelli organizzativi.

LA MANAGERIALITÀ FONDATA SULLA CAPACITÀ DI DISAGGREGARE E POI RIAGGREGARE I SAPERI, IN FORME ORGANIZZATIVE ANCHE DIVERSE.

Gli interrogativi su *quali nuove strategie* adottare nella fase del dopo reengineering aprono uno *scenario* nel quale la competitività si gioca sulla *capacità di disaggregare e poi aggregare i saperi*.

Questo scenario prefigura logiche manageriali in grado non tanto di gestire l'esistente quanto di creare nuove conoscenze e nuove forme organizzative.

“La cosa importante in una ristrutturazione non è tanto smantellare l’organizzazione gerarchico-funzionale per realizzare l’organizzazione per processi o abbattere le gerarchie, ma è la capacità di disaggregare le conoscenze e riaggregarle secondo gli obiettivi e le strategie” (*Federici*).

Il terreno su cui si innesta tale tendenza è una *visione dell’impresa come forma sociale*, dove i contesti traducono i valori in culture di prassi specifiche disseminate “a macchia di leopardo”.

È per questo che si aprono difficoltà sull’*implementazione* e sul *transfer* di progetti riorganizzativi realizzati con logiche tradizionali (mappatura, disegno sulla carta, implementazione, ...). È come se su ogni territorio organizzativo, anche appartenente alla stessa organizzazione, fosse necessario un progetto ad hoc (*Copercini, Carrella, Filippi*).

Guardare all’organizzazione come forma sociale apre interrogativi sul *project management* (*Gastaldi, Mattioni*) e sulla validazione dell’efficacia di un progetto di riorganizzazione (*Aguzzi*), in quanto i soli risultati di business o di mercato sono criteri e obiettivi insufficienti a valutarne il successo (*M. Sassi*).

V.
...SENZA VOLER CONCLUDERE

Gli scenari emersi non costituiscono “conclusioni” ma rappresentano filoni di riflessione lungo i quali ogni azienda può indagare alla *ricerca della propria strategia di sviluppo*.

Tale logica è congruente con una visione dell’impresa come *forma sociale*, nella quale lo sviluppo organizzativo si realizza solo se radicato nella specifica cultura operativa e solo se la visione di sviluppo è frutto di un percorso di apprendimento che coinvolga tutte le fasce di popolazione.

Perché questo si realizzi diviene centrale sviluppare una *cultura e stili manageriali tesi a creare contesti* che facilitino l’emersione di nuove conoscenze.