



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E
AZIENDALI "MARCO FANNO"
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E PEOPLE MANAGEMENT: IL
VALORE DELLE PERSONE E DELLE RELAZIONI

Relatore:

Ch.mo Prof. GIANECCHINI MARTINA

Laureando:

SCATTOLON LORIANO

MATRICOLA N. 1033716

Anno Accademico 2016-2017

*Alla mia famiglia, e a tutti coloro che nella mia vita mi hanno sinceramente
amato, motivato, incoraggiato, ispirato, migliorato e reso felice.*

*“Non sempre cambiare equivale a migliorare,
ma per migliorare bisogna cambiare” - Winston Churchill*

*“The real role of a leadership is climate control, creating a climate of possibility.
And if you do that, people will rise to it and achive things that you completely did
not anticipate and couldn't have expected” - Ken Robinson*

“Making things is making people” – Satoshi Kuroiwa

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO PRIMO ORGANIZZAZIONI E GESTIONE DELLE PERSONE	5
1.1 LE ORGANIZZAZIONI	5
1.2 GESTIRE LE PERSONE	13
1.2.1 PERSONE E COMPORTAMENTI	13
1.2.2 LEADERSHIP, COMMITMENT ED EMPOWERMENT	18
1.2.3 MOTIVAZIONE, PERFORMANCE E RICOMPENSA	22
1.3 CONCLUSIONI.....	33
CAPITOLO SECONDO IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	35
2.1 AMBIENTE ORGANIZZATIVO E SPINTA AL CAMBIAMENTO	35
2.2 CONTESTO DEL CAMBIAMENTO	36
2.2.1 DESCRIVERE IL CAMBIAMENTO: FATTORI E PROCESSI.....	36
2.2.2 MODELLI TEORICI DI CAMBIAMENTO	39
2.3 LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO	44
2.3.1 IDENTIFICARE LE RESISTENZE	44
2.3.2 LE FORME DI RESISTENZA.....	47
2.3.3 STRATEGIE PER SUPERARE LE RESISTENZE.....	50
2.4 COME ATTUARE IL CAMBIAMENTO - PARTE PRIMA: LA “RISORSA” PERSONE	54
2.4.1 EMOZIONI, STRESS E BENESSERE ORGANIZZATIVO	54
2.4.2 LE PERSONE COME ASSET INTANGIBILE	57
2.5 COME ATTUARE IL CAMBIAMENTO - PARTE SECONDA: APPRENDERE E GUIDARE IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO	62
2.5.1 APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO.....	62
2.5.2 SVILUPPO ORGANIZZATIVO	65
2.5.3 DAL POTERE ORGANIZZATIVO ALLA LEADERSHIP	68
2.5.4 LA LEADERSHIP INNOVATIVA: LA GESTIONE DELLE RELAZIONI SNELLE.....	70
2.6 CONCLUSIONI.....	82

CAPITOLO TERZO GRUPPO CARRARO: CAMBIAMENTO COME	
EVOLUZIONE, DALLE STRUTTURE ALLE RELAZIONI.....	85
3.7 STORIA DEL GRUPPO	86
3.8 IL DNA DEL CAMBIAMENTO	92
3.9 LE PERSONE E LA PERCEZIONE DEL CAMBIAMENTO: ASPETTI POSITIVI E NEGATIVI DELLE EVOLUZIONI RECENTI	104
3.10 CONCLUSIONI.....	112
CONCLUSIONI	115
BIBLIOGRAFIA *	119

* La sezione bibliografica include i volumi consultati in modo diretto. Quando il riferimento riguarda testi diversi, citati all'interno di tali volumi, questi sono indicati nelle note a piè di pagina, con la formula "*testo, in riferimento in bibliografia*". Nelle stesse note sono indicate anche le fonti Web, attraverso lo specifico indirizzo URL (escluse le fonti ricavate dal sito web www.carraro.com, e www.carraro.net utilizzati in modo diffuso nella redazione del Capitolo Terzo).

INTRODUZIONE

Il cambiamento è condizione ineludibile per ogni essere vivente. I sistemi organici evolvono e si trasformano come risposta adattativa alle mutazioni ambientali, come stimolo di sopravvivenza e di governo dell'incertezza nei confronti di situazioni diverse da quelle conosciute, di rottura dell'equilibrio preesistente. Anche le organizzazioni economiche rappresentano un organismo vitale. Le organizzazioni nascono, perseguono scopi, ottengono risultati, imparano, si sviluppano, attraversano crisi e le superano, oppure si ammalano e muoiono. E questo processo è fatto di persone e di relazioni, di risorse e di valore aggiunto, di opportunità e minacce, di continue trasformazioni, alcune graduali, altre, improvvise.

Ma come parlare di organizzazioni che cambiano dal punto di vista delle persone e delle relazioni attraverso cui esse interagiscono, senza descrivere cosa sono le organizzazioni e come sono gestite le persone vi che operano?

Il testo è composto da 3 capitoli, ma simbolicamente diviso in 2 parti. La prima (Capitolo 1 e 2) riassume alcuni concetti importanti della letteratura economica in materia di organizzazione aziendale e gestione delle persone. Il capitolo 1, nel primo paragrafo ("Le organizzazioni") descrive strutture, gerarchie e relazioni interne alle organizzazioni, includendo anche le evoluzioni storiche e le determinanti che ne caratterizzano le specifiche culture. Nel secondo paragrafo ("Gestire le persone") viene analizzato come le persone, all'interno delle organizzazioni, sono gestite. L'approccio descrittivo amplia la componente prettamente tecnica del *People Management*, focalizzandosi sulla componente emotiva e comportamentale delle persone e delle relazioni che si originano in ambito organizzativo. La dimensione relazionale viene poi dettagliata negli aspetti che analizzano come le persone vengono guidate e dirette (leadership), l'impegno che esse approfondono (commitment) ed il miglioramento personale e performativo (empowerment), nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi, all'interno quindi di un processo virtuoso di Motivazione - Performance - Ricompensa.

Il capitolo 2, introduce l'elemento del mutamento dinamico dell'ambiente entro cui le organizzazioni, composte dalle strutture, dalle reti relazionali, e dalle azioni comportamentali descritte, operano, e di come devono trasformarsi ed adattarsi per poter sopravvivere e continuare a creare valore. La descrizione del cambiamento organizzativo si snoda attraverso il contesto e le tensioni che danno origine alla necessità del cambiamento, elencando dapprima i principali modelli teorici di cambiamento presenti nella letteratura in materia, per

focalizzarsi poi su uno dei punti più importanti per rendere efficace il cambiamento, reintroducendo in tale senso il fattore persone e la loro componente interattiva, ovvero quello delle resistenze al cambiamento. L'analisi passa attraverso l'identificazione delle resistenze delle persone, descrivendone le varie forme e indicando una serie di strategie per poterle superare.

Il superamento delle resistenze dei soggetti organizzativi è condizione fondamentale per ottenere il cambiamento nelle organizzazioni. Attuare il cambiamento significa creare un ambiente in cui questo possa svilupparsi e concretizzare i risultati programmati. Ancora una volta la componente emotiva e psicologica delle persone che compongono l'organizzazione, questa volta analizzata nell'applicazione concreta delle azioni organizzative, diventa fondamentale per il risultato del processo. Le persone diventano quindi "asset intangibile", un capitale insostituibile di competenze e capacità, che permette all'organizzazione di trasformarsi, crescere e migliorarsi.

Apprendere il cambiamento passa attraverso la capacità di acquisire, interiorizzare e condividere la conoscenza e la tensione all'innovazione, entro ambienti relazionali che le trasformino in *best practices* creatrici di valore. Istituzionalizzare questa dimensione attraverso una pianificazione che sia in grado di diagnosticare i problemi e le opportunità, introdurre i cambiamenti e valutare i risultati, identifica le organizzazioni che hanno un approccio allo sviluppo organizzativo. L'ultima parte del capitolo assegna agli agenti del cambiamento, coloro che hanno il compito di promuovere e far apprendere il cambiamento in azienda, il ruolo di leader. Non più detentori del solo potere gerarchico, controllori e meri esecutori di procedure, ma bensì di "guide", conduttori carismatici ed esemplari, in grado di costruire relazioni flessibili e trasversali, capaci di stimolare le componenti emotive delle persone, creando una visione del cambiamento, di potenziare lo sviluppo, comunicando il valore delle azioni organizzative per rendere ogni singolo collaboratore esso stesso "motore" del cambiamento.

La seconda parte (Capitolo 3) descrive il cambiamento organizzativo attraverso la diretta esperienza personale in azienda, presso la Carraro Drivotech, azienda Padovana leader mondiale del settore dei sistemi di trasmissione e veicoli per il settore agricolo e costruzioni, headquarter del Gruppo Carraro. Oltre 15 anni di collaborazione, nell'area Logistica, ha permesso di relazionarmi con moltissimi collaboratori dell'azienda e molti appartenenti alle varie società in diversi paesi del mondo. La Carraro ha oltre 80 anni di storia e i cambiamenti sono il suo DNA. Cambiamenti nei prodotti, nei mercati, nella tecnologia, nella struttura societaria. Una azienda che ha fatto dell'adattamento ai mutamenti ambientali la sua capacità

di sopravvivere, di competere e di crescere per continuare a creare valore, mantenendo intatta la cultura che l'ha resa "una eccellenza" tra i grandi produttori mondali del settore, con una particolare attenzione allo sviluppo delle persone ed alle relazioni. Sviluppo che deve sapere affrontare le sfide del nuovo millennio, non semplice da gestire, con una organizzazione che deve essere ripensata in modo evolutivo, innovativo e snello. Ripartendo dal capitale umano, sapendo far squadra, riportando la creazione di valore al primo posto di ogni azione organizzativa.

1. Capitolo primo

ORGANIZZAZIONI E GESTIONE DELLE PERSONE

Organizzare significa dividere il lavoro, coordinare le attività per migliorare la produttività, specializzarsi per ridurre i costi. E per far questo sono necessarie una struttura ed un strategia, che operano in un ambiente composto di scambi e relazioni, con l'esterno, ma primariamente, internamente, tra le persone che compongono la struttura organizzativa. In questo primo capitolo vengono descritti i fenomeni alla base della nascita delle organizzazioni, la loro strutturazione e le dimensioni cognitive ed interattive delle persone che vi operano, andando a definire quel sistema di relazioni, gerarchico od orizzontale, che, attraverso i comportamenti organizzativi, ne consente operatività e sviluppo.

1.1. LE ORGANIZZAZIONI

I comportamenti delle persone sono mossi dall'esigenza di soddisfare i propri bisogni, da quelli fisiologici quali fame, sete, sonno, sesso, passando per quelli di ordine inferiore come il bisogno di sicurezza, di appartenenza, di stima e di autorealizzazione. Ma ottenere tutto questo da soli è difficile, se non impossibile. Organizzarsi significa proprio unire le forze dei singoli per il soddisfare un bisogno, che diventa in tal senso, somma di bisogni collettivi.

L'organizzazione può quindi essere concepita come una entità dinamica dove individui e gruppi, con diverse competenze, interagiscono per il raggiungimento di un obiettivo comune. La struttura organizzativa si concretizza con l'insieme delle relazioni e dei compiti dei membri dell'organizzazione, attraverso varie forme di divisione del lavoro, di unità funzionali, di regole e procedure e relativi meccanismi di coordinamento e controllo.

L'approccio organizzativo deve tener conto della struttura e degli attori organizzativi, delle relazioni tra gli stessi, e dell'interazione con l'ambiente esterno, ovvero del contesto sociale, istituzionale e politico che influisce sulle strategie e sull'evoluzione dell'organizzazione.

Controllo e gestione del governo e del coordinamento dell'organizzazione sono realizzate attraverso meccanismi formali di **autorità**. L'autorità legittima è il "diritto di decisione e comando che una persona ha su altri ed è sancita o approvata dai partecipanti dell'organizzazione" (Tosi, Pilati, 2008), e si esplicita con l'attribuzione delle posizioni organizzative, il loro coordinamento, l'applicazione di azioni organizzative, di controllo e di gestione dei conflitti, secondo una struttura di tipo gerarchico. La necessità della struttura

gerarchica risiede proprio nella frammentarietà di compiti, processi e responsabilità derivanti dal processo organizzato di divisione del lavoro.

Le organizzazioni, in quanto sistemi di attività interconnesse, interagiscono con l'ambiente esterno attraverso un continuo scambio di relazioni e di risorse da cui ottenere prodotti e servizi. Relazioni con mercati (fornitori, clienti, concorrenti, azionisti, investitori), tecnologia (strumenti, knowhow, conoscenza) e istituzioni (leggi, associazioni, sindacati, gruppi di interesse). La dinamicità del ambiente esterno costringe le organizzazioni ad un costante processo di adattamento, che ne influenza la struttura interna, le relazioni tra gli attori, le attività e le performance.

Internamente, le organizzazioni possono essere ricondotte a strutture regolate da procedure e responsabilità che disciplinano i rapporti ed i comportamenti tra gli individui. La gestione delle relazioni attraverso l'organizzazione può essere concepita come strumento per la riduzione della complessità delle interazioni e gestione della razionalità limitata delle persone. Progettare un'organizzazione significa scegliere le strutture e i sistemi per governare e regolare queste relazioni.

La struttura organizzativa si compone di ruoli e procedure, scambio di risorse, prestazioni e rapporti interni ed esterni governati da sistemi di coordinamento e di controllo. Nella progettazione organizzativa entrano elementi materiali ed immateriali quali la *mission* aziendale, le strategie, le unità e funzioni organizzative, i processi operativi e relazionali, i sistemi di comunicazione, elementi riassumibili nella definizione di **organizzazione aziendale**.

L'approccio organizzativo fin qui descritto viene definito di tipo "evolutivo", ovvero evoluzione di approcci più semplicistici che consideravano relazioni fondamentalmente lineari strategia-struttura o interdipendenti con l'ambiente esterno, mancanti però dell'interazione con la vasta platea di attori interni ed esterni (manager, dipendenti, sindacati, stockholder, società civile, soggetti economici e politici) che concorrono a modificare continuamente le condizioni ambientali e di conseguenza le strategie aziendali in grado di gestirne evoluzione e complessità.

Tale approccio include pertanto l'interazione tra attori diversi che in un ambiente dinamico attivano relazioni complesse che determinano i comportamenti dell'organizzazione.

Gli attori organizzativi devono essere considerati nella loro dimensione individuale e collettiva (di gruppo). La prima considera i soggetti a seconda della propria **razionalità**, alla stregua dell'Homo Oeconomicus che agisce secondo ben definite funzioni di utilità, oppure secondo quel mix di caratteristiche personali (genetiche, psicologiche, cognitive, sociali) che determinano differenti percezioni, comportamenti e prestazioni e di fatto, dal punto di vista

organizzativo, diverse **competenze**. La seconda dimensione include invece la sfera sociale, intesa come aggregazione di individui che condividono interessi e interagiscono tra loro per scopi comuni, motivati da bisogni di appartenenza ed interdipendenza, e dove emergono relazioni di potere e condizionamento, di accettazione di regole, ruoli e comportamenti.

Secondo l'approccio razionale, il comportamento umano è funzione diretta del raggiungimento dei propri obiettivi e in tal senso la razionalità può essere definita come "coerenza della condotta di un individuo rispetto ai suoi valori e ai suoi fini" (Costa, Gubitta, 2008). E' evidente che la razionalità a cui si fa riferimento è di tipo **limitato**. Una razionalità assoluta, come dettato dalla teoria economica, in cui l'individuo è in grado di fissare ed ottimizzare obiettivi precisi, conoscendo e valutando l'intero range di alternative possibili e relativi risultati, è quantomeno inverosimile. Le informazioni sono per natura parziali e non "economicamente" ottenibili nella loro totalità, tanto quanto le funzioni di utilità individuali sono mutevoli nel tempo. Decisioni ed azioni attuate per perseguire determinati obiettivi devono pertanto fare i conti con i limiti di raccolta delle informazioni rilevanti, il costo per ottenerle e la dinamica delle preferenze. I risultati pertanto non rappresenteranno mai i migliori in assoluto ma soltanto quelli accettabili, scegliendo, nel contesto organizzativo, quelli più utili all'organizzazione stessa, dando quindi alla razionalità del processo decisionale una connotazione di tipo **strumentale**, seppur mediata dal contesto in cui opera, dalle procedure esistenti e dalle relazioni con i soggetti coinvolti.

Le competenze evidenziano invece le diverse caratteristiche dei soggetti, quali personalità, atteggiamenti e comportamenti che affluiscono alla sfera psicologica, cognitiva, emozionale e sociale nelle relazioni organizzative, e si manifestano con differenti prestazioni individuali e differenti reazioni, sia positive che negative. La personalità gioca un ruolo determinante in questo processo; in parte ha un'origine di tipo genetico, ereditata dai genitori o comunque da situazioni ambientali alla nascita, che non hanno connessioni con forme di apprendimento; in (buona, se non maggior) parte è il risultato dell'interazione consapevole con l'ambiente esterno, dell'educazione, della socializzazione (cultura sociale) e dell'apprendimento (esperienze e formazione). La personalità si concretizza in tratti che riflettono caratteristiche psicologiche ed emotive, determinanti poi nella definizione delle competenze organizzative attraverso modalità che descrivono la motivazione, l'autoefficacia, le conoscenze e skill in ambito lavorativo.

Le competenze si manifestano attraverso la consapevolezza emotiva dei propri punti di forza e dei propri limiti, la capacità di relazionarsi con gli altri e l'applicazione della abilità tecniche e del sapere esperienziale nel contesto organizzativo. Fattori come l'affettività, la stabilità emotiva, l'autostima, la socievolezza, la creatività oppure, all'opposto, nervosismo,

introversione, insicurezza ed egoismo, determinano competenze e comportamenti organizzativi che creano differenze di performance e valutazione, fondamentali nella definizione e gestione della dimensione collettiva che compone una organizzazione, ovvero la presenza dei **gruppi**. La partecipazione ad un gruppo è condizione istintiva dell'essere umano in quanto animale sociale, e originata dal bisogno di appartenenza e affiliazione (riferimenti alla Piramide di Maslow ed alla Teoria dei bisogni di McClelland). Nella definizione di Tosi e Pilati (2008) il gruppo viene descritto come “insieme di individui che interagiscono tra loro in modo reciproco sulla base della condivisione di interessi e scopi comuni, di caratteristiche e regole, sviluppando ruoli e relazioni interne” che può essere integrata con la dimensione psicologica secondo la definizione di Costa e Gubitta (2008), ovvero di “soggetto sociale organizzato, un'unità in grado di esprimere comportamenti, valori culturali propri, differenti da quelli dei soggetti che ne fanno parte”. La definizione finale risultante evidenzia la presenza di un soggetto in qualche modo autonomo, con propri specifici obiettivi e particolari e ben definite relazioni. Fondamentale, per essere un gruppo, è la condivisione di valori comuni che si esprime con il senso di appartenenza, relazioni di interdipendenza e coesione. L'azione collettiva si esprime nel raggiungimento di obiettivi comuni, che prevedono la messa in campo di forme di cooperazione e divisione del lavoro, con specifici ruoli e compiti. Nella sua dimensione organizzativa, necessita dell'assegnazione (naturale o formale, ma comunque riconosciuta dai membri) della figura del leader, che esercita la funzione di indirizzo e controllo, di influenza e gestione delle relazioni e dei comportamenti del gruppo.

Nella loro strutturazione per ruoli e tipi di interazione (politica e sociale), nella definizione di attore organizzativo entra il concetto di stakeholder, o portatore di interessi, ovvero “tutti i soggetti che hanno appunto interesse nella performance d'impresa, in quanto la condizionano e, direttamente o indirettamente, vi contribuiscono aspettandosi un ritorno” (Costa, Gubitta, 2008). Vi si includono **stakeholder interni**, quali proprietari d'azienda, azionisti, manager (che nell'impresa hanno investito capitali di rischio e/o hanno ruoli di direzione) e i dipendenti, e **stakeholder esterni**, quali clienti, fornitori, sindacati, associazioni, gruppi politici che hanno, a vario titolo, relazioni e interessi condivisi con l'organizzazione.

Nella sua dimensione ambientale, l'organizzazione rappresenta una sistema di attività connesse con l'esterno, e da esso influenzata. Relazioni con le altre organizzazioni, con istituzioni, l'assorbimento di risorse e servizi, scambio di prodotti, rappresentano quell'ambiente transazionale, composto di input e output che lega interattivamente l'azienda con l'ambiente che la circonda.

L'influenza dell'ambiente esterno può generare diverse strutturazioni organizzative, attraverso l'azione operata da fattori quali il mercato, la tecnologia o le istituzioni, rispettivamente come luogo di incontro della domanda e offerta di risorse, ambiente di diffusione e reperimento di conoscenza scientifica e tecnica ed interazione con l'ambiente culturale, politico, legislativo ed economico.

Il modello **meccanico** richiama approcci di tipo Tayloristico e Fordista, dove la divisione e parcellizzazione del lavoro è estremamente spinta, gli obiettivi chiari ed fortemente formalizzati ed i compiti semplici e standardizzati, in cui la ricerca dell'efficienza diventa condizione primaria. Mercato e tecnologia sono fundamentalmente stabili, e quindi scarsa risulta essere l'influenza dell'ambiente esterno. La struttura è fortemente gerarchica e centralizzata e le responsabilità rigidamente definite. Il richiamo d'obbligo è ad Henry Ford e all'omonima azienda in cui si producevano le automobili modello T ad inizio '900, e dove i principi Tayloristici dell'"organizzazione scientifica del lavoro" portarono ad altissimi incrementi di produttività, riduzione dei costi e aumento dell'efficienza in generale¹, ma esempi dell'applicazione di tali principi sono presenti anche al giorno d'oggi (con la definizione di aziende Neo-Tayloriste) se consideriamo i modelli organizzativi dei grandi Call Center o delle catene di Fast-food come McDonald.

Quando invece l'organizzazione è permeabile all'influenza del mercato e della tecnologia, siamo in presenza di un modello di tipo **organico**. L'organizzazione si muove secondo il dinamismo ambientale che porta a continue interazioni con l'esterno, flessibilità gerarchica, decentramento decisionale e revisione dei modelli di comunicazione. La continua ridefinizione dell'ambiente tecnologico e delle preferenze del mercato, obbliga queste organizzazioni a costanti ridefinizioni della propria struttura e dei modelli di business, a cambiamenti organizzativi relativi ai processi produttivi, tecnologici e di marketing, dove la flessibilità e l'adattabilità ai nuovi contesti diventa condizione essenziale per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa.

Ma le organizzazioni vivono immerse in un ambiente fatto di regole, convenzioni, orientamenti e valori, di modelli culturali e sociali che formano il macro-ambiente **istituzionale**. L'influenza di tali modelli sull'organizzazione avviene per mezzo delle persone che vi lavorano e dell'interazione con l'ambiente sociale e culturale, permeato di norme, comportamenti e processi cognitivi (percezioni e attribuzioni di significato). In questo contesto, entrano in modo decisivo le **culture nazionali**, ovvero i valori e orientamenti caratteristici di una nazione e della sua struttura sociale. Tali caratteristiche includono, tra le

¹ Caratteristica del Fordismo fu anche l'aumento dei salari che ebbe allo stesso modo effetti positivi sull'efficienza generale, diminuendo i tassi di turnover e l'influenza dei sindacati (M. Gianecchini, in Costa, Gubitta, 2008)

altre, modelli familiari, comportamenti delle comunità locali, processi di socializzazione e di comunicazione, sistemi di interazione sociale, generate da fattori storici, geografici, politici.

Secondo il **modello di Hofstede**, la cui ricerca inizia a partire dagli anni '70 ma è tuttora in costante aggiornamento², le diverse culture influenzano le organizzazioni generando differenze nei comportamenti e negli atteggiamenti e quindi nell'azione organizzativa. Tale modello, denominato "a cinque dimensioni", evidenzia i valori culturali fondamentali di un paese:

-Distanza di potere: i rapporti di potere e la loro distribuzione tra classi sociali o livelli gerarchici

-Individualismo e collettivismo: maggiore o minore intensità di importanza data ai bisogni ed obiettivi individuali rispetto a quelli collettivi o di gruppo.

-Avversione all'incertezza: differenze nel confrontarsi con situazioni caratterizzate da incertezza o eventi inattesi, formalizzando pertanto norme e procedure che consentano di creare situazioni stabili o, viceversa, consentendo maggior flessibilità al cambiamento ed alla deregolazione.

-Mascolinità e Femminilità: enfasi data agli stereotipi di tipo maschile, come assertività, competizione, successo oppure a quelli tipicamente femminili, come le relazioni personali o l'empatia. A livello organizzativo si traducono in situazioni caratterizzate da alti livelli competitivi o di performance o, al contrario, una tendenza a curare più gli aspetti umani e relazionali.

-Orientamento al lungo o breve periodo: differente importanza data all'orizzonte temporale, tra il breve periodo, tipico delle culture occidentali, orientato al presente, spesso caratterizzato da azioni e relazioni estemporanee, e il lungo periodo, caratteristico di culture orientali, maggiormente orientato al futuro, dove si prediligono investimenti e dinamiche di sviluppo a lungo termine.

Tali differenze culturali emergono chiaramente nei stili di leadership e gestione delle organizzazioni e nelle relative strategie manageriali. Differenze come modelli maggiormente centralizzati e gerarchici, con alta intensità di controllo e scarsa delega, oppure orientati ad un elevato coinvolgimento dei membri dell'organizzazione, flessibilità gerarchica, stili di comunicazione trasversale. Gli orientamenti culturali dominanti e le interazioni che coinvolgono gli attori organizzativi determinano la formazione della **cultura organizzativa** che caratterizza i diversi orientamenti dell'organizzazione nei confronti dei rapporti con le persone ed il governo dei comportamenti, l'orientamento al lavoro di gruppo ed alla cooperazione, gli obiettivi ed i risultati attesi, la propensione all'innovazione, l'approccio alla

² Fonte: <http://www.itimitaly.it/66-il-modello-a-cinque-dimensioni-di-hofstede.html>

competizione ed al mercato. Strategie ed evoluzione dell'organizzazioni sono influenzate dalla cultura organizzativa, che, in presenza di stimoli dinamici dell'ambiente esterno, consente (o meno) l'attivazione di cambiamenti culturali ed organizzativi efficaci.

L'organizzazione, fin qui descritta come sistema di interazione tra attori organizzativi e ambiente esterno, prende forma attraverso lo sviluppo e la gestione delle relazioni intra e inter-organizzative tra questi elementi. Scambio di beni e servizi, relazioni di potere, forme di cooperazione e condivisione tra i soggetti ne caratterizzano la struttura operativa.

Dal punto di vista prettamente economico lo scambio di beni e servizi è caratterizzato dalla soddisfazione delle utilità individuali dei soggetti. Luogo interattivo per la gestione di queste transizioni è il mercato, dove queste avvengono "in forza di un accordo specifico [che] assume la forma di **contratto** (esplicito o implicito, completo o incompleto) che ne regola l'esecuzione" (Costa, Gubitta, 2008).

Quando questo schema di interazione non può essere gestito attraverso una forma pura di mercato, a causa di un elevata complessità ambientale o il rischio di comportamenti opportunistici tra le persone che generano situazioni di incertezza, si innescano meccanismi di coordinamento organizzativo attraverso forme di **gerarchia**. In questo senso, l'accordo tra i soggetti avviene in forza di un **contratto psicologico**, "insieme delle reciproche aspettative tra l'organizzazione e i suoi membri" (Tosi, Pilati, 2008), delimitato dal riconoscimento dell'autorità legittima del diritto decisionale che un soggetto ha sugli altri soggetti. Tale potere istituzionale si concretizza nella definizione delle politiche organizzative, funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Queste identificano il sistema di relazioni organizzative secondo direzioni:

-Orizzontali: caratterizzate da forme di divisione e specializzazione del lavoro, attraverso forme **funzionali**, con specifiche mansioni e ruoli;

-Verticali: secondo **livelli gerarchici**, gestiti attraverso forme di centralizzazione, catene di comando dall'alto verso il basso, nella forma di *Vertice strategico* (obiettivi dell'organizzazione, decisioni strategiche, gestione delle risorse) – *Linea manageriale intermedia* (coordinamento dei processi operativi, funzione di raccordo tra vertice e base) – *Nucleo operativo* (operazioni finali, tecnico-operative).

Contrapposti alle forme gerarchiche, dove predomina l'uso del potere decisionale e di controllo, i contesti di cooperazione e condivisione sono caratterizzati dalla presenza di forme di fiducia reciproca, processi di socializzazione e clima collaborativo, dove le transazioni tra soggetti non sono originate da meccanismi imposti ma bensì volontari. Come anticipato nel primo paragrafo, la condivisione di scopi comuni e la mutua collaborazione per ottenerli,

attraverso l'accettazione di specifiche norme e procedure, identifica la presenza di **gruppi** (o team, quando ruoli e mansioni risultano chiaramente definiti). L'origine del gruppo si fonda su forme di accordo sociale dove risaltano i comportamenti organizzativi dei membri, essendo i loro rapporti non gestibili attraverso l'uso del mercato o della gerarchia descritti precedentemente. Verrà meglio descritto più avanti, anche i gruppi, seppur privi dei caratteri gerarchici e coercitivi, necessitano di una progettazione organizzativa, e non sono esenti da situazioni di resistenza, tensioni e minacce di rottura della coesione. In questo contesto, emerge la figura del **Leader**, capace di gestire relazioni e conflitti intragruppo, delineare linee guida e obiettivi e motivare i membri al raggiungimento degli stessi, non tanto per mezzo dell'utilizzo del potere coercitivo ma bensì attraverso l'uso delle proprie doti carismatiche e capacità di influenza che ne determinano l'autorevolezza e la competenza riconosciuta ed accettata dai membri del gruppo.

Nella letteratura dell'organizzazione aziendale vengono descritte diverse configurazioni delle varie forme organizzative per la gestione del coordinamento del lavoro e delle relazioni. Le principali si possono dividere in:

-*Struttura semplice*: tipica dei settori manifatturieri tradizionali, dove il vertice strategico è rappresentato dalla figura dell'imprenditore, che controlla e coordina direttamente collaboratori e attività (non esistono livelli gerarchici intermedi) nonché la gestione strategica dei mercati e delle risorse necessarie. La struttura e le comunicazioni risultano estremamente flessibile e informali, favorendo il coinvolgimento dei collaboratori nei processi operativi e la reattività di adattamento ai cambiamenti di mercato. Il rischio del controllo diretto è l'eccessivo accentramento delle decisioni strategiche; in contesti di complessità ambientale, l'imprenditore individuale potrebbe non avere tutte le competenze necessarie per le scelte strategiche né la capacità tecnica di poter controllare e coordinare tutte le attività conseguenti. In questi contesti, ulteriore rischio può essere una perdita di efficienza e un aumento dei costi di gestione; meccanismi di delega e de-centralizzazione di alcuni processi operativi e decisionali possono operare nel senso della riduzione della complessità, favorendo nel contempo, processi di **apprendimento organizzativo** diffuso.

-*Struttura funzionale*: adotta criteri di aggregazione tecnico-operativa attraverso unità funzionali (Acquisti, Produzione, Commerciale vendite, Amministrazione, ecc.) con delega di direzione, responsabilità e coordinamento delle attività autonome. La struttura per funzioni consente lo sviluppo di una forte specializzazione tecnico-economica ed un aumento dell'efficienza e dell'economie di scala. In questo caso, i potenziali problemi possono derivare da difficoltà di comunicazione a causa di una intensa formalizzazione di regole e

procedure o, per estremo, di eccessiva specializzazione che rendono difficoltosi i processi di integrazione e coordinamento tra funzioni.

-*Struttura divisionale*: passaggio a criteri di specializzazione per prodotto, mercati o aree geografiche. Conduce alla creazione di unità semi-autonome (anche definite “quasi-imprese”) con ampio decentramento decisionale, che consente la riduzione della complessità organizzativa, focalizzazione su obiettivi specifici, efficientamento nella gestione delle risorse e nel controllo dei costi. Aspetti negativi di questa tipologia organizzativa derivano dal rischio di ridondanza di funzioni con effetti negativi sulle economie di scala e rischio di conflittualità di potere decisionale (tipicamente nella strutturazione cosiddetta “a matrice”, dove vengono gestite contemporaneamente divisioni per prodotto o processo con divisioni per aree geografiche o di business). Tanto maggiore è l’attenzione alla definizione dei meccanismi di assegnazione delle autonomie decisionali e dei sistemi di coordinamento, tanto migliore ne risulterà l’integrazione e l’efficienza globale dell’organizzazione.

Quanto descritto nella prima parte del capitolo, analizza le organizzazioni a livello di strutturazione delle forme di interazione tra i soggetti organizzativi, ambiente esterno e relativi modelli di coordinamento e controllo. Ma in aggiunta al “cosa” fare, è necessario analizzare il “chi” fa le cose. Nella seconda parte, verranno quindi descritti i processi relativi alla gestione delle persone, gli aspetti comportamentali, relazionali e motivazionali, quali elementi chiave delle performance e dello sviluppo delle organizzazioni.

1.2. GESTIRE LE PERSONE

1.2.1 PERSONE E COMPORTAMENTI

Comportamenti ed atteggiamenti delle persone all’interno delle organizzazioni producono azioni e reazioni che influenzano il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Per questo motivo la loro rilevazione e gestione risulta fondamentale per le performance dei processi organizzativi.

Come anticipato nel primo paragrafo, i comportamenti individuali sono il risultato dell’interazione delle caratteristiche della persona e dell’ambiente. Le caratteristiche individuali, riassunte nella definizione di **personalità**, ovvero “caratteristiche psicologiche [...], che definiscono l’unicità della persona e che influenzano il modo in cui interagisce con gli altri e con l’ambiente” (Tosi, Pilati, 2008), individuano approcci diversi che enfatizzano tratti e predisposizioni genetiche, oppure danno rilievo alla componente sociale, esperienziale e di apprendimento, o ancora, a posizioni “evoluzioniste”, come integrazione dei due

approcci. Il primo approccio attribuisce all'ereditarietà dai genitori, la presenza di determinati tratti di personalità e sarebbero quindi innati e stabili nel tempo. L'orientamento cognitivo, seppur confermando un'influenza genetica, si focalizza sull'influenza determinante dell'ambiente esterno e dei processi di apprendimento. Personalità e atteggiamenti si formano con la socializzazione e le esperienze vissute generando differenze di comportamento. L'approccio evoluzionista convalida l'influenza dei geni e dell'ambiente, ma all'interno di un processo adattativo di evoluzione dell'uomo nel corso del tempo.

Nelle situazioni organizzative, la personalità degli individui è fattore fondamentale per le dinamiche relazionali tra i soggetti, le performance e la soluzione dei problemi. Le dinamiche lavorative seguono un percorso denominato di **attrazione-selezione-atrito** (modello ASA) secondo cui le persone sono attratte da ambiti organizzativi che soddisfano le proprie preferenze, generando una struttura sempre più omogenea che, contestualmente, allontana quei soggetti che non si sentono coinvolti in essa. Il processo genera dinamiche organizzative stabili, clima positivo, fiducia, senso di equità e collaborazione³. All'opposto, eccessiva uniformità di comportamenti potrebbe condurre a radicamenti di visione e rigidità verso i cambiamenti con conseguenze negative per lo sviluppo dell'organizzazione; necessario pertanto tendere ad un assetto che includa maggiore varietà, intesa anche nell'orientamento dell'accettazione delle differenze individuali come valore aggiunto.

L'efficacia dei contesti organizzativi passa attraverso la valorizzazione delle potenzialità individuali, l'integrazione dei soggetti nella cooperazione, e la motivazione, sia individuale che di gruppo. In questo contesto, le caratteristiche del comportamento hanno forte influenza sugli atteggiamenti organizzativi. Il concetto di **locus of control** evidenzia il diverso grado di convinzione dell'individuo di poter controllare le determinanti del proprio comportamento. Persone che sentono di poter avere una forma di controllo degli eventi della propria vita determinata da azioni e sforzi personali si considerano dotate LoC interno. Viceversa, gli individui per i quali eventi e situazione sono frutto di fattori ambientali esterni o del caso, comunque da fattori non controllabili, si dicono dotati di LoC esterno. Questa distinzione può avere impatti nei processi organizzativi, nel senso di generare situazioni di maggior o minor soddisfazione lavorativa, nella gestione dello stress oppure differenti reazioni alla formalizzazione di regole, procedure e obiettivi o ingerenze nell'autonomia operativa, con conseguenze motivazionali di differente intensità.

Diverso dal Locus of Control è il concetto di **Autoefficacia percepita** che coincide con il sentimento di efficacia personale che deriva dalla convinzione di essere all'altezza di una

³ Schneider B., Reichers A., "On the etiology of climates", *Personnel Psychology*, 36, 1983. Fonte: "Contesto lavorativo e benessere organizzativo in una amministrazione in cambiamento. Analisi del modello e strumenti di ricerca" – Strumenti n.11 - Isfol

determinata situazione, di affrontare determinati compiti in specifiche situazioni, un modo di percepire e porsi in rapporto con la realtà e rafforzato attraverso l'esperienza (Prefazione di F. Avallone, in Borgogni, 2001). Le credenze delle persone influenzano il modo di agire legando le performance all'efficacia percepita delle proprie capacità, tanto nel contesto individuale che di gruppo, dove connessioni e interdipendenze dei ruoli generano influenza reciproca, necessità di coordinamento e mutua motivazione nello sforzo collettivo. In tal senso, assume enorme importanza il contesto sociale in cui si sviluppano network di relazioni in grado di generare forme di destrutturizzazione dell'organizzazione, di flessibilità dei centri decisionali e di comunicazione orizzontale, attraverso processi di empowerment ed apprendimento organizzativo degli attori, a loro volta collegati a meccanismi di valorizzazione dei fattori individuali e di gruppo (atteggiamenti, valori, comportamenti, motivazioni, ecc.) in funzione degli obiettivi organizzativi.

Atteggiamenti e motivazioni sono pertanto estremamente importanti nella generazione di performance superiori e creazione di valore e vantaggio competitivo, ed assumono particolare rilevanza nell'ambito del **People Management**.

Le persone possono avere atteggiamenti positivi o negativi verso una situazione od un soggetto, derivanti da componenti quali convinzioni, pregiudizi, stereotipi e precedenti comportamenti. Hanno rilevanza i valori della persona, come attribuzione del "giusto" o "sbagliato" e le percezioni (nei confronti dell'oggetto) della realtà (attribuzioni di verità o "credenze"), ed hanno perlopiù origine nelle primissime esperienze di socializzazione e sperimentazione delle situazioni (da cui si spiega il loro carattere fortemente stabile nel tempo). In ambito organizzativo, gli atteggiamenti ed i fattori motivazionali, impattano sulla rilevanza del commitment lavorativo, sulla misurazione delle performance e del clima organizzativo, tutti elementi fondamentali per la gestione delle persone e dei processi organizzativi.

La correlazione tra atteggiamenti, soddisfazione sul lavoro e performance induce coloro che si occupano della gestione del personale ad un costante monitoraggio dei comportamenti individuali, relazionali, del clima organizzativo e delle politiche di sviluppo e di incentivazione. Gli approcci relativi al clima organizzativo verranno descritti più avanti nell'ambito dei sistemi di gestione flessibile dei contesti relazionali. In questa parte introduttiva si vuole solo porre l'accento sull'importanza della realtà percepita, della sua soggettività e dinamicità in ambito organizzativo. Come situazioni ed oggetti vengono percepiti dipende dalle caratteristiche personali inserite in schemi di riferimento appresi con le esperienze passate. Particolari contesti od oggetti, seppur simili nel tempo o nello spazio, possono venir percepiti in modo differente dagli individui, generando specifiche

interpretazioni o giudizi. In ambito organizzativo ciò può creare disaccordo e conflitto, o errate valutazioni, con ripercussioni sulla gestione delle relazioni organizzative e delle performance. Si pensi, per esempio, a quanto influiscono, in tali processi, gli effetti della “prima impressione” che può generare valutazioni errate o comunque difficili da resettare in tempi brevi, o il cosiddetto “effetto alone”, dove una particolare (singola) caratteristica della persona, genera un giudizio globale su di essa, spesso influenzando anche persone terze, oppure, infine, l’influenza degli stereotipi associati a gruppi di riferimento o a comportamenti, reiterando credenze e pregiudizi difficilmente modificabili. Ad ogni modo, qualsiasi sia il risultato, esiste una naturale tendenza ad attribuire i comportamenti a fattori personali oppure ambientali, distinguendone però gli esiti positivi per noi stessi generati dal primo elemento (ovvero a fattori interni, come capacità e competenze), e positivi per gli altri al secondo (fattori esterni come aiuti di terzi o fortuna).

Tale percezione viene definita **errore di attribuzione fondamentale** ed opera in modo simile ad un altro tipo di attribuzione percettiva, denominata di “**autocompiacimento**”⁴ ovvero la tendenza a percepire noi stessi ed i nostri successi come risultato della “bravura” e delle nostre competenze, e gli insuccessi, al caso od a complotti, il tutto essenzialmente motivato dalla intensa consapevolezza che abbiamo di noi stessi e delle nostre capacità mentre scarsa o inesatta è la conoscenza degli altri, e legato al bisogno di autostima (come forma di difesa) e di sopravvalutazione (come forma di compiacimento sociale). Queste forme di percezione hanno effetti nei processi organizzativi in quanto influiscono in modo più o meno efficiente nella individuazione e risoluzione dei problemi (ad esempio, differenti attribuzioni di causa/effetto di determinate situazioni generando conflitti o mancanza di coordinamento), nella valutazione delle performance (il valore della stessa può variare secondo le percezioni del valutatore) o delle diversità (come differenza di attribuzione di valore in base a differenze di genere, etniche o gruppo sociale).

Come abbiamo visto, percezioni ed attribuzioni generano punti di vista divergenti che, nel contesto che stiamo esaminando, diventano elementi fondamentali del processo organizzativo.

Quando una forma di relazione tra due o più persone si instaura, **conflitti** (in questo caso **interpersonali**) possono generarsi, in ambito organizzativo e lavorativo, in riferimento a procedure, regole, obiettivi o comunque in situazioni di contrasto tali da generare stati emotivi conflittuali. Possono avere dimensioni materiali ed osservabili (esempi attacchi verbali o,

⁴ Negli studi di Jones (Jones, E.E., 1979, *The rocky road from acts to dispositions*. *American Psychologist* 34.2: 107–117)* e Miller e Ross (Miller, D.T., Ross, M., 1975, *Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?*, *Psychological Bulletin*, vol.82, n.2, 213-225)** le definizioni originali erano rispettivamente “correspondence bias” e “self-serving bias”. *Fonte: <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199828340/obo-9780199828340-0114.xml>. **Fonte: [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/biases/82_Psychological_Bulletin_213_\(Miller\).pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/biases/82_Psychological_Bulletin_213_(Miller).pdf)

all'estremo fisici) oppure cognitivi (legate alle percezioni e quindi all'idea di sé e dell'altro) o ancora legate all'oggetto della disputa. Analizzandoli dal punto di vista funzionale, si distinguono approcci classici dove il conflitto è sostanzialmente improduttivo e quindi da evitare (secondo un funzionamento "meccanico" delle organizzazioni), ad approcci relazionali e interattivi, come evento naturale e da gestire (ovvero, in qualche modo da accettare) o, addirittura, da incoraggiare (come contrasto a situazioni stagnanti e motore di stimoli creativi), o ancora, infine, secondo orientamenti di tipo radicale, come vera e propria lotta di classe, proiettando in ambito organizzativo aziendale conflitti di natura sociale e redistributiva⁵.

Qualsiasi ne sia la natura, è evidente che contrasti e conflitti "si possano prevenire, ma che siano inevitabili e positivi" (Tosi, Pilati, 2008). La prevenzione deve essere funzionale ad una gestione organizzativa efficiente e cooperativa attraverso modus operandi che garantiscano equità e riconoscimenti o meccanismi di coordinamento e controllo. L'inevitabilità e la conseguente accettazione deve spostare il focus sulle capacità di gestione e soluzione dei conflitti, fino ad esaltarne persino la tensione positiva, quando finalizzati alla rottura di conformismi, rigidità, resistenza all'innovazione ed al cambiamento.

I fattori scatenanti si collegano a situazioni relazionali in cui emergono differenti personalità individuali, collegate a specifici atteggiamenti e percezioni, giudizi, bisogni e funzioni di utilità, creando azioni/reazioni conflittuali. Come già presentato nella descrizione dei comportamenti come interazione personalità-ambiente esterno, il fattore contestuale è terreno fertile per la nascita di conflitti. Situazioni ad alta intensità di interazioni presentano maggiori rischi conflittuali come pure le ambiguità di responsabilità e ruolo. Quando il contesto diventa di tipo organizzativo, i conflitti si legano a macro-fattori, come la chiarezza sugli obiettivi, le procedure, i sistemi di valutazione e ricompensa. Molto spesso l'origine del conflitto riguarda i rapporti tra unità organizzative diverse, in termini di ruoli e responsabilità decisionali ed operative che, in quanto complementari e (intese) cooperative, possono sperimentare divergenze e conflitti⁶.

Come già illustrato precedentemente, conflitti e divergenze devono essere gestiti, primariamente con azioni preventive, in ogni caso con interventi risolutivi. In questo contesto, emergono con forza le capacità di leader (dirette o come mediatore) e di negoziazione che consentono le risoluzioni del conflitto. Le diverse reazioni possono includere modalità che conducono a cercare di evitare i conflitti (in quanto causa di eccessive conseguenze emotive e stress), a forme di accomodamento (con l'obiettivo di evitare conseguenze peggiori o

⁵ E' chiaro il riferimento alle teorie Marxiste del capitalismo e della distribuzione equa dei mezzi di produzione

⁶ Considerando l'ambito organizzativo aziendale, dove le varie aree sono specializzate per ruoli ed obiettivi, il richiamo alla (mediatica) definizione di "conflitti d'interesse" è realistico.

semplicemente perché improduttivo), fino a forme di compromesso e collaborazione (ovvero, trovando soluzioni adattate o, al vertice della risoluzione efficace, soluzioni comuni).

Quanto finora esposto si concretizza, in ambito organizzativo, nelle relazioni intra/inter gruppo, che meglio verranno descritte più avanti. In tali processi risultano determinanti fattori come la leadership, la condivisione di regole e procedure, la gestione del clima organizzativo, l'allocazione delle risorse (umane) e la loro formazione ed incentivazione.

1.2.2 LEADERSHIP, COMMITMENT ED EMPOWERMENT

La base della gestione dei processi organizzativi e delle interazioni tra i soggetti è la presenza di una “disposizione interiore ad adempiere con spirito di collaborazione e di fiducia” (Costa, Gubitta, 2008) che include “l’insieme delle reciproche aspettative tra l’organizzazione e sui membri” (Tosi, Pilati, 2008), definendo pertanto un sorta di **contratto psicologico** (vedi par. 1). Esiste perciò in questa interazione un processo di influenza che si manifesta attraverso forme di **commitment**, ovvero di impegno e coinvolgimento positivo nella relazione. I confini di tale contratto delimitano l’uso dell’autorità legittima, quale diritto decisionale e di controllo accettato (legittimato) formalmente dai soggetti dell’organizzazione. Questa delimitazione è fondamentale nella strutturazione organizzativa e, specificatamente, nella gestione relazionale e transazionale con i soggetti, in quanto, avendo origine da fattori culturali e sociali, e generando differenti percezioni ed aspettative negli individui, determina l’intensità ed il mantenimento dell’impegno, degli obblighi e degli sforzi collaborativi nel rapporto. L’uscita da tali confini, si avvicina progressivamente alla definizione di potere, come uso della forza o pressione per l’ottenimento degli obiettivi richiesti. In questo caso, l’accettazione assume una forma forzata, generando però risposte psicologiche ed emotive negative, tendenza alla riduzione dell’impegno cooperativo, o in ultima ipotesi, alla risoluzione formale del rapporto.

Per ottenere obiettivi e performance, l’impegno organizzativo deve perciò tendere al rispetto costante del contratto psicologico, generando negli individui comportamenti proattivi, sostegno e supporto dei valori e degli obiettivi organizzativi, impegno e motivazione. Il potere legittimato deve pertanto generare forme di influenza positiva, che creino meccanismi di identificazione nell’organizzazione e nei soggetti che la rappresentano. Molto forte, ad esempio, è l’influenza di soggetti ai quali viene riconosciuta particolare esperienza e competenza, oppure dotati di grande carisma, in grado di generare sentimenti di fiducia, coinvolgimento spontaneo ed empatia. Queste dotazioni rafforzano i processi di identificazione delle persone nell’organizzazione, attraverso la condivisione di valori, cultura ed obiettivi e lo sviluppo del commitment organizzativo.

Scomponendo la struttura organizzativa dal macro al micro, quanto finora descritto va ricondizionato alle caratteristiche di persone fisiche, i soggetti organizzativi che detengono le specifiche autorità decisionali e di coordinamento nell'organizzazione. Doti di competenza e di fiducia in se stessi, integrate da un necessario orientamento organizzativo (che include anche un certo bisogno di potere e successo) sono elementi distintivi della presenza del potere organizzativo, il cui mantenimento nel tempo passa attraverso la capacità di influire sulle scelte strategiche, attirare nei propri team i soggetti più talentuosi, gestirne le interazioni, i comportamenti, le competenze e attivando performance e tensione al risultato. Influenza, creazione di coesione, accettazione delle decisioni, chiarezza sugli obiettivi, facilitazione alla cooperazione sono solo alcuni degli attributi che riassumono il concetto di **Leadership**.

Il tema della leadership trova grande riscontro nella letteratura di organizzazione aziendale contemporanea. L'efficacia della corretta gestione degli aspetti relazionali e di influenza interpersonale nell'ottenimento degli obiettivi è ormai assunta come pratica organizzativa acquisita.

Gli approcci classici si dividono in: approccio dei tratti, approccio comportamentale e approccio situazionale. Negli anni più recenti, sono stati integrati da approcci di tipo transazionale e dell'empowering. Senza entrarne nel dettaglio, ne tracciamo le caratteristiche di fondo, in modo da comprendere come l'evoluzione della società e dei sistemi organizzativi nel tempo ne abbiano modellato le impostazioni teoriche e le finalità.

L'approccio dei tratti si fonda sullo studio delle caratteristiche della personalità dei soggetti e nasce dalla convinzione che siano i tratti della personalità a dare efficacia alle azioni di un leader e che le "persone possiedano dalla nascita caratteristiche che li rendono leader "naturali" (Quaglino, Ghisleri, 2004). Gli studi si sono concentrati nella definizione delle caratteristiche che distinguono i leader efficaci (prestazione dei follower, posizione aziendale strategica, riconoscimenti formali) dai non-efficaci⁷.

L'approccio comportamentale analizza invece l'efficacia della leadership in base alle azioni e comportamenti operativi, evidenziando gli effetti sui comportamenti del gruppo dal lato emotivo/affettivo e da quello della realizzazione dei compiti. Uno dei più importanti studi in merito è quello di Lewin, Lippit e White⁸ che opera una forma di passaggio dall'approccio dei tratti a quello dei comportamenti attraverso una classificazione degli stili basata sulla divisione del potere decisionale tra leader e follower (maggiore/minore autorità) passando da caratteristiche di leadership autocratica, a quella partecipativa, fino ad arrivare a quella del

⁷ Stogdill R.M. (1948), "Personal factor associated with leadership: A survey of the literature" In *Journal of Psychology*, 25, 35-71 in Quaglino, Ghisleri (2004)

⁸ Lewin, K, Lippit R., White, R. (1939) "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates" in *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301 in Quaglino, Ghisleri (2004)

“Laissez Faire”, ovvero della massima autonomia. I risultati degli studi hanno associato performance simili negli approcci autocratici e partecipativi, ma notevolmente migliori nel secondo per quanto riguarda i livelli di soddisfazione e affettività dei collaboratori, con più alti livelli di identificazione con l’organizzazione e minor resistenza al cambiamento.

Studi successivi (fine anni ‘40 e inizio ‘60) hanno approfondito la tematica dell’efficacia della leadership in base agli stili e comportamenti del leader. L’Università del Michigan e quella dell’Ohio realizzarono una serie di studi definendo due stili di comportamento, Leadership centrata sul lavoro (*Job-centered*), con un focus su obiettivi, alti livelli produttivi e pressione verso i collaboratori per ottenerli, e Leadership centrata sulla persona (*Employee-centered*), interessata agli aspetti relazionali coi collaboratori e la creazione di una atmosfera di rispetto e fiducia reciproca. In entrambi gli studi sembra che approcci basati sull’importanza delle relazioni con le persone generino miglior clima lavorativo e soddisfazione dei collaboratori, mentre in termini produttivi la differenza non sembra essere così netta. Non emerge quindi una definizione di stile efficace in termini assoluti, ma è sempre necessario porlo in relazione alla situazione specifica.

La sostanziale impossibilità di far emergere uno stile di leadership efficace tout-court, ha portato all’individuazione di approcci che analizzassero maggiormente le dinamiche situazionali in riferimento ai comportamenti e all’efficacia dei leader. Tali studi si sono concentrati sull’importanza degli atteggiamenti del leader⁹ (come riflesso della personalità) caratterizzato da una relativa stabilità nel tempo (ovvero non modificato in base alla situazione, o meglio, adattabile alla situazione per scelta consapevole, ma evidenziando sempre un approccio “dominante”), con un orientamento, anche in questo caso, *al compito*, ovvero agli obiettivi e risultati oppure *alle relazioni*, ovvero alle interazioni con i propri collaboratori. Altri studi legano lo stile della leadership alla soddisfazione percepita ed alla motivazione dei collaboratori, influenzando pertanto le performance¹⁰, connesse alla chiarezza con cui il leader descrive gli obiettivi da raggiungere ed il percorso per conseguirli.

Sull’aspetto motivazionale, altri modelli hanno analizzato la leadership in relazione al rapporto leader-follower, in cui il leader sviluppa chiare relazioni con i collaboratori, attraverso procedure formali, che includono assegnazioni di ruolo e deleghe operative, misurate secondo una diversa intensità del rapporto in termini di grado di fiducia, lealtà e condivisione degli obiettivi. Il focus punta pertanto sulla qualità della relazione leader-follower, importante, ad esempio, per registrare la percezione del clima organizzativo e del

⁹ **Modello di Fiedler** (Contingency theory of leader effectiveness), *Fiedler, F.E. (1967), “Theory of Leadership Effectiveness”, McGraw-Hill, New York*, in Quaglino, Ghisleri (2004)

¹⁰ **Modello Path-goal**, *House, R.J., (1971), “A path-goal theory of leader effectiveness”, Administrative Science Leadership Review, 16, 321-339*, in Quaglino, Ghisleri (2004)

commitment, più che per determinare effettivi miglioramenti delle performance dei collaboratori.

Tali modelli, legati alle situazioni, al pari dei precedenti, non consentono in definitiva di individuare lo stile efficiente in assoluto, ma certamente permettono di evidenziare le importanti variabili situazionali della leadership.

I modelli finora descritti enfatizzano gli aspetti **transazionali** della leadership, dove i rapporti leader-collaboratore e relativi comportamenti sono influenzati dagli obiettivi, dalle azioni motivanti del leader (e revisioni funzionali dello proprio stile comportamentale) e dai sistemi di ricompensa ottenibili dai collaboratori; l'interazione è pertanto finalizzata alla massimizzazione dei reciproci interessi. Si tratta di approcci che si sono sviluppati in armonia con i sistemi organizzativi legati all'evoluzione sociale, tecnologia ed organizzativa del dopoguerra e fino agli anni '80. Il passaggio ad approcci di tipo **trasformatore** diviene necessaria con l'aumento della complessità ambientale che pone le organizzazioni di fronte al bisogno di cambiamenti continui e costante adattamento ai contesti organizzativi, in cui innovazione e competitività tendono sempre più a concentrarsi su aspetti valorizzanti delle persone che operano nell'organizzazione. Il processo si concentra su caratteristiche come i valori e la cultura organizzativa, la fiducia, lo sviluppo personale, la creatività e l'innovazione. I comportamenti organizzativi si focalizzano pertanto su aspetti come la motivazione, l'autostima e l'empowerment dei collaboratori. Emerge quindi l'importanza della dimensione *carismatica* del leader, in grado di influenzare comportamenti e performance dei propri collaboratori, agendo sulla personale capacità di ispirare fiducia, identificazione di valori ed obiettivi ed esaltando l'autostima e la percezione di autoefficacia (vedi par.2.1) nei follower. Il profilo del leader trasformatore include la capacità di considerazione individuale, attraverso una comunicazione dedicata, centrata sugli obiettivi di crescita e di sviluppo del potenziale dell'individuo, in grado di sollecitare la creatività, l'innovazione ed il problem solving, generando aspettative, fiducia e condivisione dei valori¹¹.

Nell'approccio di tipo trasformatore si caratterizza appunto per la presenza del fattore **carisma**, definito "un dono speciale che caratterizza gli individui che ne sono in possesso e che dà loro la capacità di fare cose straordinarie" (House, 1971) o, addirittura, nella pomposa descrizione di M. Weber¹², "speciale caratteristica della personalità che rende un persona dotata di poteri eccezionali e superumani riservata a pochi perché di origine divine". La leadership carismatica si caratterizza per la capacità di usare messaggi ispirazionali,

¹¹ **Modello 4 "I"**, Bass, B.M., (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", Free Press, New York, in Quaglino, Ghisleri (2004)

¹² Weber, M.,(1947),"The Theory of Social and Economic Organization (trad di T.Parsons, A.M. Henderson), Londra, Collier-Macmillan, 1964 in Tosi, Pilati (2008)

generando fiducia e visione positiva ed innovativa, spesso anche rivoluzionaria, esaltando simboli e valori e creando nei follower effetti motivanti, elevato commitment, soddisfazione e performance superiori.

La leadership trasformazionale porta pertanto a definire nuovi paradigmi organizzativi dove la necessità di adattamento a contesti ambientali in costante evoluzione richiede abilità nella generazione di sfide e visione futura, spinta al cambiamento, comunicazione efficace, relazioni basate sulla chiarezza degli obiettivi e costruzione di fiducia e condivisione di valori. Si tratta di una transizione che focalizza l'attenzione sulla relazione tra organizzazione e collaboratori, attraverso un costante stimolo motivazionale al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. In questo senso, lo sviluppo delle conoscenze, delle responsabilità strategiche ed operative, l'apprendimento organizzativo e delle capacità di innovare, assegna alla nuova Leadership la dimensione dell'**empowerment** dei collaboratori, definendo quindi le risorse umane e le interazioni interne ed esterne, individuali e di gruppo, orizzontali e verticali, il vero motore del cambiamento organizzativo¹³.

1.2.3 MOTIVAZIONE, PERFORMANCE E RICOMPENSA

MOTIVAZIONE Quali sono fattori che spingono le persone ad impegnarsi nell'ottenere un certo obiettivo? E quali le determinanti per ottenerlo? Una definizione base definisce la performance come il risultato combinato (funzione) dell'azione motivazionale (l'impegno) nell'attività e delle abilità possedute nel portare a termine l'attività stessa.

Le capacità (abilità) rappresentano il set di dotazioni innate (attitudini) e apprese (training) in possesso di un individuo. Si tratta di caratteristiche mentali, cognitive e fisiche integrate dal patrimonio esperienziale (tecnico, relazionale, ecc.).

La motivazione è tema affrontato da numerosi studiosi di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, segnale del fatto che rappresenta un tema centrale nello studio dei processi organizzativi. Definita come "processo dinamico che finalizza l'attività di una persona verso un obiettivo" (Costa, Gubitta, 2008), include in sé l'insieme degli interessi che spinge un individuo verso un fine, attraverso processi emotivi e cognitivi¹⁴.

L'analisi della motivazione viene affrontata seguendo due approcci, che spiegano rispettivamente i motivi che originano un comportamento, ed il processo che ne delinea la messa in pratica. Il primo viene descritto attraverso le **teorie del contenuto**, ovvero cause e

¹³ "Il cambiamento è diventato per le organizzazioni il mantra de successo, ma si confronta con una naturale disposizione soggettiva di ciascuno a preferire le dimensioni rassicuranti dello status quo. E' la leadership stessa, con i suoi caratteri distintivi di coinvolgimento nella visione e infusione di energie positive, che consente di far fronte alle resistenze organizzative e che, divenendo empowering, è capace di "tirar fuori dalle persone quanto hanno di meglio" " (Kets de Vries, M.F.R., 1998, "Charisma in action: The trasformational abilities of Virgin's Branson an ABB's Percy Bernevik" in *Organizatioanl Dynamics*, Winter, 7-21, in Qualgino, Ghisleri, 2004)

¹⁴ "Motivazione deriva da latino *movere*. Incorpora quindi un senso di movimento, che porta ad agire. Viene pertanto usata per spiegare l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza de comportamento verso l'obiettivo" (Tosi, Pilati, 2008).

ragioni di un determinato comportamento ed i bisogni che sono alla base delle relative azioni. Il secondo si inserisce nelle **teorie di processo**, ovvero come vengono attivati determinati comportamenti, quale “processo” differenzia l’agire individuale.

Il contenuto della motivazione si basa sulla presenza di un bisogno dell’individuo, sulla mancanza di una situazione oggettiva, che innesca uno specifico comportamento orientato alla soddisfazione del bisogno stesso.

La soddisfazione dei bisogni segue però una linea gerarchica di importanza. Secondo Maslow¹⁵, la gerarchia ha uno sviluppo piramidale, dalla base al vertice, a partire dai bisogni fisiologici (primari), necessari per la sopravvivenza, come cibo, sonno, vestiario, riparo, basi per qualsiasi altra necessità via via includendo bisogni sempre più specifici e collegati alla sfera emotiva e sociale.

In ambito organizzativo, questi si traducono in bisogni collegati alle condizioni lavorative di base e la certezza retributiva, di ambienti di lavoro e persone che consentano di operare in modo (anche emotivamente) non nocivo, ai contesti di socializzazione, a rapporti cooperativi e di mutuo riconoscimento professionale ed infine, ai di mettere in pratica le proprie capacità, ottenendo stima reputazionale e realizzazione di se stessi.

Al modello di Maslow viene riconosciuto una notevole importanza, per il collegamento tra soddisfazione personale di un bisogno e motivazione del relativo comportamento. Ha però ricevuto, nel contempo, numerose critiche, legate soprattutto all’ordine sequenziale dei bisogni, ovvero che un soggetto possa non essere soggetto al passaggio obbligato dell’intera scala, o possa essere spinto da più bisogni contemporaneamente, ed alla intensità degli stessi (ovvero, la loro variabilità individuale).

Altri studi evidenziano i motivi (*motives*) che spingono le persone verso un comportamento¹⁶, come il **successo** (bisogno di affermarsi e di mostrare competenza nell’ottenere un risultato), il **potere** (bisogno di esercitare autorità sulle persone) e l’**affiliazione** (bisogno di interazione sociale e di mantenere relazioni collaborative con gli altri).

Una progressiva transizione dai bisogni, generatori di determinati comportamenti, ai fattori organizzativi che li influenzano¹⁷, ha portato a concentrare l’attenzione su fattori connessi al contesto lavorativo, alle politiche aziendali, alle relazioni con i superiori ed i colleghi ed alle condizioni di lavoro (fattori **igienici**. Se assenti, generano insoddisfazione), e relativi a contenuto del lavoro, il riconoscimento dei risultati, il livello di responsabilità, l’avanzamento professionale (fattori **motivanti**. Se presenti, generano soddisfazione).

¹⁵ Maslow, A., (1954), “*Motivation and Personality*”, Harper and Row, New York in Costa, Gubitta (2008)

¹⁶ McClelland, D.C., (1961), “*The Achieving Society*”, Van Nostrand, Princeton, in Costa, Gubitta (2008)

¹⁷ Herzberg, F., (1966) “*Work and the Nature of Me*”, World Pub, New York, in Costa, Gubitta (2008)

L'intervento su fattori igienici può produrre un effetto positivo ma relegato al breve periodo ed a una generale condizione di "non-insoddisfazione", slegata pertanto da effetti motivanti e performanti, per i quali sono necessari "strumenti" motivazionali, come l'arricchimento delle mansioni, la formazione, il feedback. Tale approccio evidenzia, inoltre, una forma di discrezionalità nell'attribuire dimensioni positive o negative alle situazioni aziendali, come l'errore di attribuzione (vedi par. 2.1), la percezione delle diverse capacità personali, di difficoltà tecnica delle mansioni, della dotazione tecnologica o, ancora, la tendenza ad attribuire effetti situazionali positivi o negativi nei momenti di crescita o crisi dell'organizzazione¹⁸.

Altre teorie sulla motivazione legata agli obiettivi descrivono come le persone orientano i propri sforzi verso comportamenti ed azioni che conducono a risultati ricompensati¹⁹, attraverso un valutazione costi (sforzo) e benefici (ricompensa) ed il legame tra risultato e ricompensa, ovvero il grado di percezione individuale della ricompensa attesa per una determinata (maggiore) performance.

Le evoluzioni ambientali e sociali hanno ampliato la dimensione motivazionale nelle performance in ambito organizzativo, più varia e complessa della semplice relazione bisogno-ricompensa, includendo motivazioni intrinseche, generate da gratifiche personali interne (autorealizzazione) non esclusivamente esogene (organizzative o individuali). Gli studi più recenti si focalizzano sulla motivazione ad agire derivante dall'efficacia collegata al raggiungimento degli obiettivi²⁰. Il processo di specificazione degli obiettivi (*goal-setting*) determina un maggiore o minore coinvolgimento nel momento in cui i lavoratori vengono coinvolti in esso. L'identificazione di obiettivi stimolanti (Vs estremamente difficili) e specifici (Vs generici o poco chiari) e la presenza di feedback (possibilità di essere informati sul livello di performance) possono condurre a performance migliori. Tale orientamento conferma quindi l'importanza della definizione degli obiettivi nel mobilitare l'impegno, direzionare le azioni e implementare strategie di sviluppo. Per ottenere ciò, i manager devono creare un ambiente favorevole al potenziamento delle prestazioni e l'ottenimento dei risultati (*removing obstacles to performance*), includendo fattori come le differenze individuali, determinanti nell'influenzare il grado di accettazione degli obiettivi e le intensità dell'impegno nelle attività (differenti personalità, mancanza di autostima) o come la

¹⁸ Fonte: <http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/herzberg-fattori-igienici-e-motivanti>

¹⁹ Vroom, V.H., (1964) "Work and Motivation", John Wiley&Sons, New York, in Costa, Gubitta (2008)

²⁰ Locke, E.A., (1997) "The motivation to work. What we know", *Advances in Motivation and Achievement*, 10, in Tosi, Pilati (2008)

complessità (di processo) degli obiettivi, che può includere anche obiettivi apparentemente semplici ma composti da processi complessi e difficilmente ottenibili in modo diretto²¹.

Questo aspetto evidenzia l'importanza del supporto manageriale o del team leader, nelle situazioni che richiedono un approccio partecipativo alle attività organizzative, ma anche l'utilizzo di schemi di **rinforzo**, in cui comportamenti positivi debbano essere incentivati (rinforzo positivo) mentre quelli controproducenti interrotti (rinforzo negativo). In questa dinamica, chi mostra alte performance si aspetta di ricevere rinforzi positivi. Se i manager hanno interesse che tali prestazioni vengano mantenute devono agire in questo senso, altrimenti un livellamento delle ricompense andrebbe a demotivare i collaboratori più efficienti causando un generale decadimento della performance²². Al contrario, un rinforzo negativo (es. la punizione del comportamento) ha solitamente effetti di breve durata e, collateralmente, conduce a situazioni di tensione e di scontro.

Un ultimo aspetto da considerare riguarda la motivazione estrinseca ed intrinseca (*extrinsic/intrinsic outcomes*). La prima riguarda aumenti retributivi, promozioni, benefits collegati ai risultati ottenuti; la seconda si riferisce invece alla gratifica personale, all'esperienza emotiva positiva per avere realizzato il compito. Include sentimenti di autostima e crescita interiore creando un sorta di "autoricompenza". Nella progettazione organizzativa è quindi importante non sottovalutare la connessione tra ruoli, mansioni e responsabilità, e le specifiche abilità ed interessi della persona. Caratteristiche come la varietà delle abilità associate a mansioni ben identificate ed efficienti (*task identity/significance*) aumentano il significato dell'attività lavorativa, come, in aggiunta, il grado di autonomia nell'esecuzione dei compiti che incrementa il livello di responsabilità e task commitment, o, ancora, la presenza di feedback dai superiori che genera nel soggetto percezione dell'efficacia del proprio impegno attraverso il confronto tra performance e risultati.

Gli ultimi aspetti descritti hanno progressivamente spostato l'attenzione dalle ricompense dirette dei risultati performativi a valutazioni più ampie. In questo ambito, diventa rilevante includere la dimensione dell'equità percepita, come rapporto tra prestazione e relativa ricompensa, in termini assoluti, o relativi al confronto con gli altri soggetti. La motivazione ad agire è infatti influenzata dalla valutazione personale attribuita alla prestazione e dal confronto prestazione-ricompensa nel gruppo di appartenenza, in cui l'entità dello sforzo ed il

²¹ In Tosi, Pilati (2008), a titolo di esempio: "se a un venditore viene semplicemente richiesto un incremento del 10% delle vendite, egli può mettere in pratica operazioni con clienti poco affidabili: le vendite risulterebbero aumentate, ma il risultato complessivo non sarebbe positivo".

²² Oltre alle ricompense materiali (ed ad integrazione delle stesse), notevole importanza hanno le ricompense non monetarie, ossia l'insieme di riconoscimenti, congratulazioni, ringraziamenti indirizzati ai collaboratori meritevoli, e che danno rinforzo motivazionale positivo quanto più: 1) avvengono in pubblico 2) sono non-frequenti 3) sono frutto di un sistema di ricompense riconosciuto 4) danno riconoscimento a coloro che ne hanno beneficiato in passato 5) sono in linea con la cultura organizzativa.

valore della ricompensa vengono valutate²³ sia in termini interpersonali che procedurali (in cui i giudizi di equità si formano in forza di regole attinenti alle politiche retributive, formative e di avanzamento professionale). Il mancato allineamento a questi due fattori di equità modificano il grado di commitment, diminuendo di conseguenza il livello motivazionale del collaboratore.

PERFORMANCE 1– COMMITMENT E JOB DESIGN L'enorme mole di studi e analisi sui metodi motivazionali, fin qui altresì descritta per sommi capi, descrive fundamentalmente le ragioni (motivi) che conducono a determinate azioni comportamentali, estrinseche o intrinseche, ed i modi in cui questi comportamenti vengono attivati. Concretamente, nel contesto organizzativo, ciò si inserisce in strutture del ambiente lavorativo che si caratterizzano per tipologia di ruoli, mansioni e specializzazioni.

Contesti organizzativi strutturati secondo un intensa divisione del lavoro, parcellizzazione dei compiti e controllo rigido di tempi e procedure, esistono (vedi gli esempi di McDonald o dei call-center citati nel Par. 1) e mantengono, per la particolare tipologia di produzione e vendita, alti livelli di efficienza (sia dal lato dei profitti che da quello del contenimento dei costi). E' comunque evidente che contesti ambientali in continua evoluzione, la disponibilità e la semplicità sempre maggiore di connessioni globali, fisiche e virtuali, il costante mutamento di gusti e bisogni, stiano determinando una continua transizione da metodi organizzativi stile "Scientific management" ad approcci di tipo motivazionale, includendo in essi la sfera emotiva, sociale e di autorealizzazione negli ambienti lavorativi. L'applicazione di strumenti organizzativi quali il **Job enrichment**, caratterizzato dalla progettazione di mansioni più varie e complesse, spesso con elevate dosi di autonomia e responsabilità, si muove nella direzione di soddisfare queste nuove esigenze organizzative.

E' questa una delle componenti più importanti dell'approccio al **Job Design**²⁴ di tipo motivazionale, in cui il lavoro è strutturato in modo tale da evidenziare l'importanza di ruoli e mansioni, in termini di responsabilità e orientamento ai risultati, includendo dimensioni quali:

-varietà di capacità: adattamento ai contesti ambientali, alla formazione esperienziale (learning by doing), alle relazioni collaborative con gli altri;

-autonomia: ricerca di soluzioni non-prefissate, compartecipazione alla definizione degli obiettivi, autodefinizione operativa della propria mansione e dei compiti;

²³ Ciò sottintende che debbano sussistere condizioni di misurabilità delle prestazioni e delle ricompense in termini di input, output e confrontabilità.

²⁴ Progettazione di ruoli, compiti e mansioni secondo dimensioni di tipo tecnico (realizzare un output combinando tecnologia, conoscenza e intervento umano), economico (massimizzare il valore dell'output, la flessibilità del sistema rispettando gli standard di costo, attraverso economie di specializzazione) e comportamentale (motivando il personale attraverso i contenuti del lavoro e del relativo ambiente fisico). (Costa, Gianecchini, 2009)

-contribuzione: percezione della significatività del proprio lavoro ed influenza nei risultati;
-feedback: verifica dell'allineamento della performance con le strategie
dell'organizzazione, percezione di appartenenza alla cultura aziendale.

Tale strutturazione lavorativa consente di ottenere forte spinta motivazionale a livello intrinseco, soddisfazione, performance di qualità superiore e minor assenteismo (Tosi, Pilati, 2008).

Nell'approccio al Job Design motivazionale si possono includere anche strumenti quali il **Job enlargement** (aggiunta di compiti ad un stesso livello di responsabilità) e la **Job rotation** (passaggio a compiti diversi, per evitare forme di appiattimento mansionale e demotivante, funzionale anche nel senso di generare opportunità di crescita). Questo approccio consente pertanto di superare quello strettamente basato sulla visione Tayloristica della divisione del lavoro, includendo elementi di varietà, di "arricchimento" della mansione, di significato intrinseco nella realizzazione dei compiti, che, integrando le ricompense estrinseche (prima su tutte la retribuzione), genera quelle spinte motivazionali, già precedentemente analizzate, che si concretizzano in elevato commitment lavorativo e nella **Job satisfaction**.

Come già descritto nell'analisi delle leadership (Par. 2.2), il commitment lavorativo ricopre un particolare importanza negli approcci motivazionali dei soggetti organizzativi. Le dimensioni che lo caratterizzano permettono di spiegare i comportamenti e le azioni nei contesti organizzativi; includono fattori di tipo: 1) affettivo (identificazione emotiva nell'organizzazione e impegno spontaneo che deriva dal sentimento di "coinvolgimento) 2) continuativo (più legato a situazioni di convenienza associate ai costi di uscita e mancanza di alternative) 3) normativo (assume forma di "obbligazione morale" e responsabilità formale verso l'organizzazione).

Identificazione nell'organizzazione, job enrichment, commitment e soddisfazione sono tutti elementi centrali nell'ottenimento dei fini organizzativi, delle performance e, in definitiva, di valore aggiunto e vantaggio competitivo per l'impresa. Gli atteggiamenti nei confronti del lavoro sono pertanto strettamente collegati alla **task performance**; è pertanto fondamentale per le organizzazioni l'implementazione di sistemi integrati di gestione del personale attraverso la valutazione del coinvolgimento, degli atteggiamenti e del clima organizzativo, l'efficacia delle politiche di sviluppo e formazione, la strutturazione di sistemi di motivazione e di ricompensa, a supporto di un alto e costante livello di performance.

PERFORMANCE 2 - FORMAZIONE Prestazioni superiori per le imprese significano vantaggio competitivo, il leitmotiv di ogni sistema organizzativo che miri a crescere e durare nel tempo. Un ruolo cardine in questo senso lo ha la presenza del **capitale intellettuale** insito nelle

persone all'interno dell'organizzazione. Come verrà meglio descritto più avanti, competenze, conoscenze e capacità relazionali rappresentano i fattori distintivi che permettono di ottenere e mantenere prestazioni e risultati.

Le capacità sviluppate attraverso la formazione possono essere, per l'organizzazione, di tipo **generico** (non riferibili ad un preciso contesto organizzativo, ovvero spendibili in ambienti diversi, come capacità relazionali e linguistiche) o **specifiche** (ovvero contestuali alla specifica organizzazione o impresa). Questa distinzione è importante in funzione del costo dell'investimento in formazione e relativo ritorno (un alto livello di specificità ha ovviamente un elevato rendimento interno; al contrario, uno sviluppo di competenze generiche ha in sé il rischio di formare persone “per il mercato”, con costi non recuperabili). La progettazione formativa deve quindi tenere in considerazione costi e benefici anche in termini di utilità temporale ed obsolescenza. Primariamente serve effettuare una **analisi dei fabbisogni**, per individuare quali conoscenze sviluppare (“cosa” e “chi”), verificarne l'allineamento con le scelte strategiche e gli obiettivi di risultato. La conoscenza dei ruoli organizzativi è quindi fattore di primaria importanza nella progettazione formativa, sia in termini meramente professionali (ovvero per mezzo di strumenti di Job Description che descrivono “tecnicamente” compiti e mansioni), sia in termini individuali (ovvero mirate ad esigenze specifiche della persona ed alla sua crescita personale). Successivamente è necessario creare ciò che viene definito **ambiente per l'apprendimento**, attraverso azioni organizzative che facilitino le condizioni per una efficace programmazione formativa ed una contestuale motivazione da parte degli individui ad impegnarsi in tal senso, percependone l'utilità in termini sia performativi che di miglioramento personale. Nella progettazione è inoltre necessario definire quali sono gli obiettivi finali dell'apprendimento (quali competenze verranno sviluppate), i metodi didattici, i docenti (interni od esterni) ed ovviamente i destinatari del processo, segmentati per fabbisogni individuali e per finalità professionali. Un terzo aspetto da considerare è sicuramente la **forma di apprendimento** legata alla formazione, tipicamente suddivisa nelle modalità *di learning by asbsoring* (somministrando didatticamente i concetti teorici), *learning by doing* (operando sul “campo”, ovvero attraverso il processo esperienziale dell’“imparare facendo”), *learning by interacting* (o networking, detto anche “apprendimento collaborativo”, in cui il processo formativo è il risultato dell'interazioni con gli altri e collaborazione con persone già esperte). Questi ed ulteriori scomposizioni dei metodi didattici verranno dettagliati nel paragrafo 2.4.2 nella parte legata alle “Competenze”.

La componente formazione è un nodo centrale della gestione delle risorse umane, in ottica di creazione delle condizioni di tensione al miglioramento e mantenimento delle performance,

e della creazione di vantaggio competitivo per l'organizzazione, tanto più nelle condizioni di mutamento continuo dei contesti organizzativi e di mercato. Sistemi di progettazione e monitoraggio di costi e benefici alimentano l'efficienza e l'efficacia di questi interventi; lo stimolo di fondo deve però sempre essere quello del coinvolgimento delle persone nel interiorizzare valori e cultura aziendale creando quel senso di appartenenza che mobilita in modo auto-generativo gli skill necessari per lo sviluppo delle competenze e della proattività verso gli obiettivi aziendali.

PERFORMANCE 3 – VALUTAZIONE La valutazione delle performance organizzative (individuali e di team) include diversi aspetti e finalità, come ad esempio la verifica dei comportamenti migliorativi, l'impatto sui risultati, la standardizzazione delle pratiche più efficaci, il match tra aspettative, risultati e soddisfazione (tensione al miglioramento continuo). E, in modo complementare, l'intensità dell'impegno profuso, il livello di competenze, l'identificazione nell'organizzazione.

In tal senso, l'organizzazione, attraverso la propria articolazione strutturale di gestione delle risorse umane, ha la necessità di settare sistemi di definizione e monitoraggio di competenze e ruoli, di connessione tra le politiche strategiche e di sviluppo con le capacità professionali e relazionali dei soggetti, e la verifica delle performance e dei risultati attestati. Si tratta quindi di sistema integrato, definito **Performance Management**²⁵, che si articola in un processo di:

- definizione degli obiettivi: comunicazione delle aspettative di risultato, delle modalità per raggiungerlo, dell'attivazione delle competenze e della motivazione necessarie;
- misurazione: verifica del match competenze/impegno Vs risultati (contestuale alla ridefinizione di attività di formazione e supporto motivazionale);
- feedback e ricompense: riconoscimento della prestazione attraverso sistemi premianti e di rinforzo alla tensione performativa.

Nell'ambito della **performance**, la valutazione è intesa ad “apprezzare il reale contributo di un individuo che ricopre una data posizione, in termini di comportamenti attivati e di risultato prodotto” (Tosi, Pilati, 2008), legando tale processo a finalità retributive e di ricompensa come pure di sviluppo e miglioramento. Fondamentale quindi, alla base del processo, la definizione degli obiettivi, come fonte primaria di attivazione dei comportamenti organizzativi, che devono essere: specifici ed ottenibili, definiti dal punto di vista temporale, attinenti al contesto operativo ed oggettivamente misurabili. L'oggettivazione può avvenire

²⁵ “...sistema integrato che ha la funzione di connettere le prestazioni individuali e di gruppo con la strategia orientando i comportamenti delle persone sugli obiettivi attesi dell'impresa. L'obiettivo è di monitorare: le competenze delle persone e il loro grado di impegno e di coinvolgimento; la congruenza tra gli obiettivi delle persone e quelli dell'organizzazione; l'efficienza e l'efficacia delle politiche di gestione delle risorse umane; l'idoneità del contesto organizzativo a sostenere elevate prestazioni”. (Costa, Gianecchini, 2009)

per mezzo di strumenti che consentono di connettere strategie organizzative ed obiettivi, con indicatori di performance, ad esempio mediante la metodologia delle **Balanced Scorecard** (Kapland, Norton)²⁶, che, partendo dalla strategia aziendale, la traduce in azione attraverso l'analisi dei fattori di successo, supportando la definizione degli obiettivi ed il monitoraggio dei risultati²⁷. Superando il tradizionale approccio ai dati contabili ex-post, ne risulta uno schema diviso per:

- Prospettiva economico-finanziaria: obiettivi economici relativi a crescita e produttività;

- Prospettiva del cliente: creazione di valore e distinzione nel rapporto col cliente;

- Prospettiva dei processi interni: attività (interna alle varie funzioni aziendali) per concretizzare la creazione del valore;

- Prospettiva dell'apprendimento e della crescita: definire le competenze e i metodi di attivazione dei soggetti e dei processi organizzativi. Il risultato è appunto una metodologia di "bilanciamento" tra obiettivi, misure finanziarie ed indicatori interni ed esterni, in una logica integrata di cause ed effetti.

Parallelamente alla misurazione dei risultati, fondamentali in ottica di sviluppo e capacità di crescita sono le valutazioni dei comportamenti e del potenziale dei soggetti organizzativi. Per capire in che modo si sia realizzato un obiettivo è importante comprendere quali **comportamenti** siano stati attivati (Vs quelli attesi). E' necessario che si tratti di comportamenti osservabili e direttamente correlati alla performance valutata; ad esempio, situazioni organizzative gestite utilizzando strumenti di problem solving, oppure di teamwork, o ancora per mezzo di delega decisionale, per le quali, nella valutazione, si pone evidenza delle capacità tecnico-organizzative (analisi obiettivi, procedure, ecc.) oppure emotivo-relazionali (leadership, comunicazione, coinvolgimento). Il risultato valutativo, attraverso colloqui o, in situazioni maggiormente strutturate, per mezzo di strumenti quali l'**assessment center**²⁸, fornisce importanti indicazioni sulla strutturazione organizzativa di obiettivi e risorse. La valutazione del **potenziale**, invece risponde ad esigenze di verifica di percorsi organizzativi evolutivi e tensione al cambiamento, in quanto individua i soggetti con maggiori possibilità di carriera e più idonei ai futuri bisogni dell'organizzazione. E' un segnale estremamente importante perché evidenzia il grado di attenzione e d'investimento dell'organizzazione nelle persone, e permette alle stesse di sentirsi valorizzate, generando identificazione nell'azienda e motivazione al miglioramento.

²⁶ Kapland, R.R., Norton, D.P. (1996), "The balanced scorecard: translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston MA (trad.it. *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Iseidi, Torino, 2000, in Costa, Gianecchini 2009)

²⁷ Fonte: http://www.caosmanagement.it/n3/mana_art5.html

²⁸ "Strumento di valutazione del potenziale basato su simulazioni (di gruppo e individuali) atto a rilevare capacità e competenze ritenute necessari per seguire un certo percorso di crescita professionale e coprire una certa posizione" (Costa, Gianecchini, 2009)

RICOMPENSA Ricompensare (retribuire) le persone delle proprie prestazioni è uno degli strumenti con i quali le organizzazioni perseguono l'obiettivo di attrarre, trattenere e motivare i lavoratori più idonei al raggiungimento dei fini aziendali, all'interno di una più vasta politica di gestione del personale che opera in un ambiente evolutivo globalizzato, in cui è necessario tenere in considerazione aspetti come la motivazione, la soddisfazione e le relazioni nei contesti lavorativi. Le ricompense, infatti, come già affrontato precedentemente, possono essere di tipo **monetario** (collegate a relazioni contrattuali e parametri di produttività e posizione definiti) oppure **non-monetario** (senso di appartenenza, gratificazione, autostima, qualità delle relazioni, ovvero di tutti quei fattori intrinseci già discussi parlando della motivazione).

La strutturazione del sistema retributivo deve tener conto di alcuni aspetti; in primo luogo, **la competitività esterna**, che indica, nel confronto con i competitors, il posizionamento medio retributivo e di benessere dei lavoratori (relazioni, soddisfazione, trasparenza), funzionale alla capacità dell'azienda di essere attrattiva per le persone. Successivamente è necessario considerare gli aspetti di **equità interna**, ovvero i differenziali di retribuzione dei vari ruoli e posizioni organizzative. Terzo aspetto, legato alle politiche motivanti, si riferisce al **riconoscimento dei contributi individuali**, ovvero connessi alle prestazioni lavorative. Gli ultimi aspetti riguardano la **legittimità**, relativa ai vincoli contrattuali, normativi e di relazione lavoratore-impresa, e l'**economicità**, ovvero l'attenzione ai costi del personale ed il monitoraggio di produttività e ritorno negli investimenti.

Partendo da questi obiettivi generali, le forme di valutazione e retribuzione si differenziano per soggetti destinatari e metodi di verifica, a seconda dei diversi orientamenti organizzativi, ovvero più gerarchico-formali oppure maggiormente tesi alla condivisone e sviluppo della conoscenza. Tali forme (dette anche "3 P") si concentrano su valutazione/ricompensa di:

-Posizione: per mezzo della cosiddetta **Job evaluation**, definita "un mezzo per comparare i valori relativi delle differenti mansioni entro un'organizzazione al fine di porre le basi per una razionale struttura delle retribuzioni" (Costa, Gianecchini, 2009). L'obiettivo è la conduzione di una valutazione oggettiva, esente da influenze sindacali e del mercato esterno, attraverso una strutturazione gerarchica e relativa riduzione dei costi transazionali. Ciò permette maggiore chiarezza dei ruoli e responsabilità, definizione di percorsi di carriera e maggiore percezione di equità tra le posizioni.

Le difficoltà di misurazione oggettiva e l'avversione delle rappresentanze sindacali, hanno portato, nel tempo, alla ridefinizione dei metodi legati alla posizione verso sistemi formali collegati alle contrattazioni collettive, alle dinamiche retributive di mercato (settore e strutture organizzative simili) ed alla **ability to pay** (capacità retributiva) dell'impresa.

-Prestazione: strettamente collegata ad obiettivi e risultati, ha lo scopo di incentivare la produttività e consente di poter definire alcune politiche del personale quali formazione, avanzamenti di carriera ecc. Le definizioni retributive afferiscono a tre dimensioni di prestazione:

-individuale, attraverso il sistema del **Management by objectives (MBO)**²⁹, in cui i soggetti organizzativi (responsabili di funzione) identificano e definiscono obiettivi condivisi e coordinano l'impegno nel raggiungimento degli stessi. Si tratta pertanto di un processo di Goal-setting (vedi par 2.3) in cui gli obiettivi devono poter essere misurabili (legato perciò a valori monetari o fisici), delimitabili dal punto di vista temporale, e focalizzati sui processi organizzativi. La definizione "a monte" degli obiettivi ha il pregio di stimolare la partecipazione dell'individuo e responsabilizzarlo, riducendo nel contempo i costi relativi alle forme di controllo gerarchico delle attività, e sostenendo la crescita professionale delle persone.

-di gruppo, come forma di compensazione e incentivazione alla produttività e qualità attraverso motivazione alla collaborazione tra i soggetti ed al lavoro di team. Trattasi di sistemi, definiti **gainsharing**, che includono analisi dei metodi di lavoro, uso efficiente delle risorse e contenimento dei costi. Ha effetti positivi nel commitment lavorativo (se è chiara e diretta la relazione tra impegno e risultato/ricompensa) e nel recupero di produttività/cost saving (se gli obiettivi non presentano vincoli tecnologici e/o asimmetrie informative dal management);

-organizzativa, quando il riferimento retributivo si basa sulle prestazioni economiche dell'intera organizzazione e non direttamente (esclusivamente) collegato alle prestazioni individuali. Si tratta di un sistema, definito **profitsharing**, che mira ad incrementare il senso di partecipazione e cooperazione ed è efficiente in presenza di elevate interdipendenze e flussi di scambio tra unità organizzative. Ha comunque dei limiti molto evidenti, dettati dalla differenza di influenza sul profitto dei vari membri dell'organizzazione; c'è inoltre rischio di generare comportamenti operativi opportunistici quanto più ampio è il gap tra contributo individuale e risultato economico nel suo complesso (fenomeno del *free rider*). L'utilizzo di variabili di bilancio come il reddito operativo o il margine operativo lordo³⁰, a causa delle loro

²⁹ Oltre al sistema MBO descritto, sono presenti forme retributive individuali come quelle del **cottimo**, che collega la ricompensa al rendimento produttivo, più tipiche delle organizzazioni Tayloristiche-Fordiste, dove ben definiti erano tempi e specializzazioni del lavoro, e poco, se non nulla, era lasciato alla discrezionalità della persona, ovvero mancava di quel collegamento tra motivazione, impegno e risultato. L'impossibilità da parte dei lavoratori di poter controllare la prestazione produttiva, a causa della parcellizzazione di compiti e mansioni, entro tempi e con output definiti, spesso derivati da cadenze fisse di macchine utensili o linee di assemblaggio, potrebbe condurre a situazioni di tensione e conflitti con l'organizzazione.

³⁰ **EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes o Risultato Operativo) risultato aziendale prima delle imposte e degli oneri finanziari, è il reddito che l'azienda è in grado di generare prima della remunerazione del capitale; **EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization o Margine Operativo Lordo (MOL). Misura l'utile di un'azienda prima della gestione finanziaria, delle imposte, delle componenti straordinarie, delle svalutazioni e degli ammortamenti. – Fonte http://it.mimi.hu/economia/index_economia.html

dinamiche finanziarie e fiscali, sono oggetto di definizione soggettiva³¹, pertanto non espressione diretta ed esclusiva del reale apporto dei lavoratori;

-**Persone** (competenze): ovvero, sistemi di tipo soggettivo, che ampliano i concetti della Job evaluation descritti precedentemente, concentrandosi su ciò che il lavoratore “sa fare”, sulle sue competenze (tali sistemi sono infatti definiti *knowledge based*), stimolando processi di sviluppo ed innovazione. La misurazione delle competenze per uno specifico ruolo deve comprendere l’analisi di comportamenti operativi e la verifica delle conoscenze (tecniche e relazionali), sintetizzandole nelle abilità possedute dall’individuo (capacità operative). Si tratta di una evoluzione che partendo da approcci di **pay for position** evolve in modelli di **pay for performance** e **pay for competence**³². In questa direzione si muovono sistemi di valutazione retributiva, detti **broadbanding**, con l’obiettivo di razionalizzare la complessità del Job evaluation, creando maggior flessibilità organizzativa, minor formalità nella classificazione delle posizioni e maggior focus sulle competenze delle persone.

1.2.4 CONCLUSIONI

Definire persone, comportamenti e rapporti, impegno, performance e risultati, all’interno delle organizzazioni, non è cosa semplice. Ogni organizzazione è un’entità caratteristica, composta di cultura specifica, di relazioni interne ed esterne che sono il risultato di percorsi ed esperienze passate e che si muovono dinamicamente e spesso imprevedibilmente, seguendo i cambiamenti dell’ambiente esterno, mutando strutture e modalità di interazione e scambio con gli attori organizzativi. La letteratura in merito è estremamente varia ed include, oltre agli aspetti tecnico-economici, dimensioni che analizzano variabili sociologiche e psicologiche. Quanto finora analizzato, quindi, non è certo esaustivo nel descrivere le organizzazioni e le persone che vi operano all’interno, ma intende comunque evidenziare quanto persone e relazioni, impegno e competenze, rappresentino il “cuore” delle organizzazioni e quanto siano determinanti nei loro percorsi di adattamento al cambiamento, di sviluppo e crescita. Come citava Warren Bennis, professore alla University of Southern California ed autore di molti studi su leadership e cambiamento organizzativo, “se continui a fare quello che hai sempre fatto, continuerai ad ottenere ciò che hai sempre avuto”.

³¹ Nei testi di riferimento viene usato il termine “manipolazioni”.

³² Fonte: <http://www.braincooperation.it/index.php/approfondimenti/201-pay-for-position-pay-for-value.html>

2. Capitolo secondo

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

La descrizione dell'organizzazione fatta nel Cap.1 poneva l'accento sulle interazioni con l'ambiente esterno, composto di mercati, tecnologie, istituzioni e rispettive relazioni di scambio, e sul fatto che ogni organizzazione deve confrontarsi con la dinamicità di questi contesti ambientali ed adottare sistemi di adattamento per gestirne l'influenza su strutture, relazioni, comportamenti organizzativi e risultati economici.

L'ambiente entro cui operano le organizzazioni è in costante trasformazione. Un mondo sempre più globale richiede strutture organizzative in grado di tenere il passo dei tempi, di contrastare la concorrenza, sfidare i mercati emergenti, dominare le nuove tecnologie e, su tutto, alimentare il motore dell'innovazione. E complementare ai contesti tecnici ed economici, l'adattamento che più rappresenta i nostri tempi, meno meccanico e più complesso da elaborare, è quello dei mutamenti socio-culturali e lavorativi, relazionali ed emotivi delle persone che lavorano all'interno delle organizzazioni. Il cambiamento può generare ambiguità nelle persone, nella costante tensione tra desiderio di miglioramento e sviluppo e la sicurezza del "quieto vivere", di uno status quo che rappresenta un forma di porto sicuro ed una forma di difesa verso ciò che "non si conosce" ed a cui è necessario "resistere". Le persone devono apprendere il cambiamento, reagire alle sfide che le trasformazioni ambientali impongono alle organizzazioni ed a coloro che vi lavorano, sviluppare le competenze che permettono di affrontare queste sfide, supportati da leader in grado di comunicare la necessità del cambiamento, ma allo stesso tempo la sua fattibilità ed i risultati in termini di valore aggiunto, per le organizzazioni quanto per le persone che ne sono il "cuore".

2.1 AMBIENTE ORGANIZZATIVO E SPINTA AL CAMBIAMENTO

Nelle realtà di tutti i giorni, le organizzazioni già interiorizzano (subiscono o introducono) cambiamenti incrementali, nella struttura, nelle relazioni di scambio con l'esterno, nelle politiche organizzative, in costante relazione biunivoca con l'ambiente che le circonda. I "tempi nuovi" però non consentono più questa forma di adattamento progressivo. Globalizzazione, nuove tecnologie, mutamenti nelle strutture sociali, e di conseguenza, lavorative, impongono una dimensione di tempestività e reattività, che permetta di reagire ai mutamenti ambientali, ancorché anticiparli, per poter continuare a ricoprire posizioni competitive nel mercato. Se la necessità di cambiamento diventa evidente, probabilmente è

tardi. Il cambiamento in questo caso diventa un rincorsa, col rischio spendere molte più risorse di quanto se ne sarebbero potute impiegare all'inizio.

La spinta al cambiamento deve essere costantemente collegata ad una dimensione di "urgenza", una sorta di tensione strategica nel governare l'incertezza organizzativa, derivante dai mutamenti dei mercati e dei competitors, dallo sviluppo delle tecnologie, e dall'evoluzione dei contesti sociali, culturali ed istituzionali.

E' proprio questa tensione ad anticipare le sfide future che conduce (o dovrebbe condurre; purtroppo le forme di resistenza, che verranno analizzate più avanti, porta a situazioni di accettazione [inerzia] passiva o vera e propria opposizione, entrambe deleterie per l'ottenimento dei risultati programmati ed evitabili con più efficienti forme di comunicazione e di interazione) alla prima delle due domande fondamentali: "Perché si deve cambiare? Le risposte sono ovviamente molteplici, come molti sono gli studi in materia, intensi, soprattutto negli anni recenti, dove l'estrema mutevolezza dei contesti ambientali (globali) rende il cambiamento un necessità imprescindibile per ogni organizzazione. Una definizione, efficace seppur "datata", che ingloba quanto già citato precedentemente parlando di adattamento incrementale e di tensione strategica, è quella di Tichy³³: "Il cambiamento si presenta in due possibili forme: una "evolutiva" risultato di eventi in larga misura al di fuori del controllo degli attori organizzativi; l'altra strategica di carattere essenzialmente discontinuo, orientata e diretta a conseguire una trasformazione profonda dell'organizzazione e degli individui". Il "perché" ha pertanto un prima risposta nei processi di trasformazione ed adattamento evolutivo "naturale" delle organizzazioni, al pari di ogni altro sistema vitale; ed una seconda nei mutamenti strategici, quella, già citata, forma di "urgenza" nell'evoluzione verso nuovi modelli di business, processi e tecnologie, ma soprattutto verso la creazione di nuove competenze, capacità relazionali e tensione motivazionale al miglioramento continuo delle persone, su cui si concentrerà l'analisi dei prossimi paragrafi.

2.2. CONTESTO DEL CAMBIAMENTO

2.1 DESCRIVERE IL CAMBIAMENTO: FATTORI E PROCESSI

Prima di iniziare lo studio dei processi di cambiamento interni ed individuali delle organizzazioni, è utile inquadrare lo scenario esterno, "ambientale", entro cui le organizzazioni definiscono i loro percorsi di trasformazione, potendo pertanto arrivare a definire fattori e modelli generalizzati per tutti i soggetti organizzativi³⁴.

³³ Tichy, N.M. (1983), "Managing Strategic Change", Wiley, New York, in Piccardo, Colombo (2007)

³⁴ Nel primo capitolo de "Governarne il Cambiamento" (Piccardo, Colombo, 2007), citando autori vari, le spinte al cambiamento vengono suddivise in: *esterne* (globalizzazione, tecnologie, caratteristiche sociali e delle forza lavoro), *interne* (risorse umane negli aspetti della

Le condizioni ambientali afferiscono a due macro-fattori di tensione al cambiamento, la *tensione strategica* e la *tensione sulle risorse*. La prima “ha la sua origine nelle dinamiche evolutive dei grandi sistemi geo-politici, sociali, culturali ed economici, [...] che generano incertezza all’interno dell’organizzazione e pongono l’esigenza di governare una forte complessità informativa” (Rebora, Minelli, 2007). I fattori di riferimento sono: la *concorrenza*, come conseguenza di contesti globalizzati ed iperconnessi, che incidendo su mercati e sistemi produttivi tradizionali, sollecita trasformazioni strutturali ed organizzative in ottica di mantenimento/recupero dei vantaggi competitivi acquisiti; la *tecnologia*, dimensione storicamente determinante nei processi evolutivi dell’organizzazioni, diventa fondamentale oggi, con l’utilizzo massivo dei sistemi di automazione e lo sviluppo dell’Information Technology e di Internet, creando possibilità di innovazione continua e rapidissima (come rapidissima diventa l’obsolescenza delle tecnologie precedenti), e, di conseguenza, necessità per tutte le organizzazioni di seguirne l’evoluzione; *cambiamenti sociali, culturali e lavorativi*, che includono a loro volta ulteriori aspetti. L’**aspetto demografico**, con il progressivo invecchiamento della popolazione (calo delle nascite e miglioramento degli stili di vita e delle condizioni sanitarie che aumentano l’aspettativa di vita) che influisce sulla gestione dei sistemi pensionistici e quindi, dal punto di vista organizzativo, sul ricambio generazionale (e relativa complessità gestionale, nel bilanciamento tra l’importanza dell’esperienza e delle competenze specifiche dei lavoratori senior con la necessità di nuova conoscenza e spinte innovative dei giovani), e quello relativo ai **flussi migratori**, la cui presenza nelle organizzazioni necessita di sistemi di integrazione ed adattamento culturale e relazionale (bidirezionale organizzazione-individuo). E ancora, le **trasformazioni culturali e sociali** relative alle modifiche di stili di vita, gusti e bisogni, necessità di diversificazione e personalizzazione spinta, che conducono a forme di revisione continua dell’offerta di beni e servizi. Ovviamente, l’impatto che più interessa, nell’ambito di questa analisi (e include in varie forme tutti gli aspetti precedenti) riguarda il contesto lavorativo, e le trasformazioni (ridefinizioni) che le organizzazioni devono mettere in atto per gestirne le continue dinamiche, sia individuali che collettive.

Queste ultime considerazioni influenzano anche il secondo macro-fattore, la tensione sulle risorse, per esempio nella necessità di **revisione degli assetti di governance** che può essere vincolata da limiti di tipo tecnico-produttivo o finanziario, ovvero nelle risorse necessarie per gestire la pressione performativa che le organizzazioni ricevono dagli stakeholders esterni (in primis azionisti, investitori e finanziatori), oppure nella vera e propria **scarsità di risorse**

motivazione, coinvolgimento, soddisfazione, percezione di equità, e management, in quelli di leadership, comunicazione e conflitti) e *individuali* (percezione del proprio ruolo organizzativo, carriera ecc.)

economico-finanziare, che inducono a improvvisi (e spesso non-indolore) riassetti di riequilibrio monetario e contenimento dei costi³⁵. Inoltre, da non sottovalutare, l'incidenza di interventi pubblici, come le **forme di protesta** (voice) da parte di istituzioni, opinione pubblica ed, ovviamente, consumatori³⁶, che, anche per mezzo delle nuove tecnologie dell'informazione, riescono ad aggregare una potente forza di persuasione nell'indurre cambiamenti organizzativi nei processi produttivi o relazionali con l'esterno. Processi che devono tener conto anche della costante evoluzione dei **sistemi normativi e legislativi**, introducendo processi di adattamento che possono avere forte impatto nel cambiamento di strutture sia fisiche, che organizzativo-relazionali³⁷.

Quanto descritto, riferito ai contesti ambientali di "spinta", caratterizza la dimensione "cambiamento" in base ad aspetti di diversa natura. Ad esempio, in relazione ai modi di realizzazione, il cambiamento può essere: *non pianificato* (spontaneo o casuale) o *pianificato* (risultato di sforzi precisi, verso una minaccia da affrontare o un'opportunità da sfruttare, frutto di progettazione che richiede la presenza di agenti del cambiamento, obiettivi strategici ed un sistema di gestione dei vincoli tecnici ed inerziali al cambiamento stesso); oppure, in relazione all'intensità delle azioni, *incrementale* (frequente, secondo logiche evolutive graduali) o *radicale* (intenso e complesso, coinvolgendo gli aspetti culturali dell'organizzazione e, oltre ad essa, sociali e di settore)³⁸.

Quale che sia la natura del cambiamento, questo coinvolge comunque l'organizzazione nel suo complesso, in quanto sistema interconnesso ed interdipendente. Cambiamenti strategici del management, di tipo top-down, negli obiettivi e nel sistema di coordinamento delle struttura organizzativa; cambiamenti dei processi di lavoro/contesti lavorativi, nell'ambito motivazionale o del benessere dei collaboratori; cambiamenti culturali, nei valori, atteggiamenti e comportamenti organizzativi a tutti i livelli operativi, mutando anche il sistema di percezione delle persone nei confronti dell'organizzazione.

³⁵ Spesso si tratta di interventi che arrivano a modificare l'assetto proprietario delle imprese (partecipazioni terze, vendita di quote azionarie o cessioni di rami d'azienda) o la dimensione del personale (mobilità, licenziamenti)

³⁶ Si pensi al fenomeno del biologico e su come abbia negli ultimi anni creato un vero e proprio settore merceologico nuovo, con la nascita o la ri-strutturazione di imprese produttrici e filiere commerciali oppure, per restare specificatamente nell'ambito del potere di voice, della questione attualissima dell'olio di Palma presente in moltissimi alimenti industriali e ritenuto cancerogeno, la cui rapida e incontrollabile ondata di sollevazione popolare, alimentata dai social networks, ha costretto le aziende utilizzatrici ad una immediata revisione di processi produttivi e strategie di marketing.

³⁷ Esempi in questo senso sono molteplici e, tutto sommato, fisiologici, in sintonia con la naturale evoluzione della società. Ci sono però situazioni che, per le loro dinamiche "esplosive" (intense e spesso improvvisate), producono interventi legislativi urgenti e di ampia portata che costringono le organizzazioni ad altrettanto forti trasformazioni e ristrutturazioni. Si pensi, in questo caso, alle normative riguardanti la sicurezza sul lavoro, o l'inquinamento oppure in ambito relazionale, al fenomeno del mobbing.

³⁸ Alcuni autori inseriscono le definizioni di *Adattivo* (associandolo a cambiamenti incrementali, o comunque a basso livello di complessità) e *Innovativo* (come trait d'union tra l'adattivo e il radicale, con l'introduzione di nuovi processi organizzativi). Levy (*Levy, A. 1986, Second-order planned change: Definition and conceptualization* In *Organizational Dynamics*, 15, 1, 5-20, in Piccardo, Colombo, 2007) usa le denominazioni *tipo 1* e *tipo 2* per descrivere, rispettivamente, caratteristiche di cambiamenti modesti e settoriali, rispettosi del sistema normativo/relazionale dell'organizzazione oppure strategici e radicali, tendenti ad obiettivi innovativi ed alla modifica profonda di assetti organizzativi, culturali e relazionali.

Tutto ciò implica un ruolo determinante dei manager (o di qualunque soggetto assuma la posizione di agente del cambiamento) nella gestione delle azioni di cambiamento. Azioni che la letteratura in materia ha ridefinito attraverso alcuni modelli teorici, che verranno di seguito brevemente illustrati.

2.2.1 MODELLI TEORICI DI CAMBIAMENTO

Uno dei modelli più citati in letteratura è quello del psicologo tedesco Kurt Lewin, considerato uno dei padri della Psicologia sociale, che sviluppa una teoria sulle dinamiche di gruppo³⁹, mutuandone i comportamenti dagli organismi biologici che, sottoposti a pressioni ambientali, si adattano al cambiamento (temporanea instabilità) per poi ritrovare una situazione di equilibrio stabile nel tempo (omeostasi⁴⁰) che potrà essere modificata solo in presenza di una instabilità ambientale di maggiore intensità. La semplicità dell'intuizione ben si sposa con le dinamiche organizzative in cui, partendo da una situazione di *status quo*, agiscono stimoli al cambiamento, di processi e procedure, innescati da conflitti o pressioni e nuovi bisogni, interni ed esterni, che alternati a resistenze e spinte in senso opposto, riconducono all'equilibrio e ad un nuovo status quo.

Il processo viene descritto attraverso il succedersi di 3 fasi: 1. **Scongelo** (*unfreezing*), che si identifica con la presenza di una pressione significativamente forte da generare la disponibilità o comunque la necessità di affrontare un cambiamento, come di stimoli ambientali esterni, tecnici o socio-culturali, oppure interni come una diminuzione delle performance produttive, problemi relativi ad insoddisfazione/motivazione lavorativa o stress economico-finanziari. In questa fase, è fondamentale il ruolo del management nella comunicazione e sponsorizzazione della necessità del cambiamento e la gestione delle resistenze nell'accettarlo. 2. **Trasformazione** (*change*), in cui gli attori organizzativi vengono mobilitati ad accettare modelli organizzativi attraverso un processo di ristrutturazione cognitiva, in un ambiente adatto ad offrire nuove idee e possibilità che permetta alle persone di interiorizzare la necessità al cambiamento⁴¹; 3. **Ricongelo** (*freezing*), dove i cambiamenti vengono stabilizzati ed istituzionalizzati e viene quindi raggiunto un nuovo equilibrio. In questa fase vengono valutati i risultati dell'azione di cambiamento entro cui i nuovi comportamenti e relazioni devono rappresentare un "rinforzo" positivo (pena un ritorno alle condizioni precedenti).

³⁹ "[...] un gruppo è definito al meglio come una totalità dinamica basata sull'interdipendenza." – Lewin, K., (1984) "Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics" Fonte: <http://www.igorvitale.org/2015/03/18/la-teoria-dei-gruppi-di-lewin-definizione/#sdfootnote1anc>

⁴⁰ "L'attitudine propria dei viventi a mantenere intorno a un livello prefissato il valore di alcuni parametri interni, disturbati di continuo da vari fattori esterni e interni". Fonte: <http://www.treccani.it/enciclopedia/omeostasi/>

⁴¹ Rielaborazione de "Il cambiamento organizzativo: un inquadramento teorico" di Monica Ambrosini. Fonte: www.attraversoecoachmag.it

Come detto, il modello di Lewin è citato in molti testi di cambiamento organizzativo, essendo tra i primi studi importanti in materia. Risulta però eccessivamente semplicistico, evidenziando inoltre una certa rigidità nelle dinamiche dei processi di cambiamento. Altri studi hanno ampliato l'analisi includendo fattori relazionali, ambientali e di sviluppo, andando quindi a definire un quadro maggiormente evoluto e dettagliato, come il **modello evolutivo** (Greiner)⁴² che descrive l'interna vita di una organizzazione come un alternanza di fasi di *evoluzione* (fase di sviluppo regolare) e di *rivoluzione* (situazioni di turbolenza che generano mutamenti intensi), entrambe composte da step, influenzati dalle specificità di ogni singola organizzazione, che partendo dalla fase creativa (sviluppo di nuovi prodotti/servizi), fluisce progressivamente attraverso fasi autoritarie, di delega, di coordinamento ed infine di collaborazione, fino a concludersi con la necessità di una revisione della struttura manageriale attraverso un maggiore rotazione delle figure dirigenziali critiche ed un aumento della flessibilità strutturale.

Altri modelli, come quello descritto da March⁴³, denominato “**dell'incertezza**”, rilevano il cambiamento per le organizzazioni come logica conseguenza della loro fisiologia, ed in quanto tale, discontinuo e non determinabile a priori, ed evidenzia il carattere “saltuario” delle trasformazioni, come la regolarità e l'incontrollabilità del cambiamento, la generale stabilità dei processi (il cambiamento dipende solo da alcuni di essi), le risposte a mutamenti economico-sociali (es. demografiche o politiche) e le dinamiche “disordinate” con cui avviene l'adattamento, alternando situazioni di razionalità e di insensatezza dello stesso.

Modelli più recenti, come quello di Lussier⁴⁴ e del suo **modello gestionale**, superano la mancanza di specificità del modello di Lewin, evidenziano gli aspetti gestionali del cambiamento, come la sua definizione (modi e obiettivi tecnico-organizzativi), l'identificazione delle resistenze, la pianificazione e la promozione del cambiamento (attraverso la comunicazione della sua necessità) ed il controllo dei risultati. Rispetto a Lewin, il processo è integrato dalla fase di promozione/coinvolgimento, e da quella di controllo/valutazione, evidenziando l'importanza del fattore “lavoratore” nelle dinamiche del cambiamento.

Negli stessi anni DuBrin⁴⁵ descrive il ciclo di vita del processo di cambiamento attraverso il **modello della curva di crescita**⁴⁶, attraverso tre fasi che descrivono la crescita e la spinta

⁴² Greiner, L.E. (1972), “*Evolution and Revolution as organizations grow*” in *Harvard Business Review*, 50, 37-46, in Piccardo, Colombo (2007)

⁴³ March, J.C. (1981), “*Foot-note to organizational settings*” in *Administrative Science Quarterly*, 226-251, in Piccardo, Colombo (2007)

⁴⁴ Lussier, R. (1996), “*Human Relations in Organizations*”, Irwin-McGraw-Hill, Boston, in Piccardo, Colombo, (2007)

⁴⁵ DuBrin, A.J. (1997), “*Foundamentals of Organizational Behaviour*”, South-Western College, Cincinnati, OH, in Piccardo, Colombo (2007)

⁴⁶ Nel modello di DuBrin, il ciclo di vita dell'organizzazione è rappresentato da una curva che tende costantemente ad un equilibrio bilanciato da spinte trasformazionali (pressioni ambientali) e forze opposte, fatte di resistenze, comportamenti radicati ecc

all'innovazione delle organizzazioni, la normalizzazione della struttura che genera contestualmente burocratizzazione e scarsa tensione proattiva, e la relativa messa in discussione dello status quo, attraverso nuove azioni organizzative che includono, anche in questo caso, una efficace gestione delle resistenze che fanno emergere ciò su cui si focalizzeranno i modelli contemporanei, ovvero la presenza di una leadership forte in grado di generare motivazione.

Le interconnessioni ed interdipendenze nei sistemi organizzativi, come descritto alla fine del Par.2.1, fanno sì che ogni cambiamento organizzativo, nelle strutture, nelle procedure, nei processi lavorativi o nella tecnologica, abbia impatti a tutti i livelli dell'organizzazione stessa. Questa correlazione organizzativa, nel **modello sistemico** (Kreitner, Kinicki, Buelens)⁴⁷, è descritta attraverso l'azione di fattori di input (la definizione della mission e della vision organizzativa, della sua ragione d'essere e degli obiettivi a lungo termine), degli elementi del cambiamento (i metodi e le azioni messe in atto da chi ha il compito di implementare il cambiamento) e di output (i risultati attesi dalle strategie adottate). La sistematicità del modello si riferisce alla dimensione interattiva tra strutture, funzioni, aspetti organizzativi e fattori sociali, confermando la tendenza a dare particolare importanza agli agenti del cambiamento e dei leader trasformazionali nei processi di cambiamento moderni.

I modelli finora analizzati descrivono il cambiamento organizzativo come necessità di rottura di uno status quo applicando il cambiamento in modo graduale o maggiormente radicale, ma comunque in conseguenza di un adattamento ambientale, in cui applicare azioni organizzative e rilevarne i relativi risultati. Tali modelli, nel corso del secolo, hanno progressivamente introdotto i fattori motivazionali nelle strategie, come la dimensione delle resistenze degli attori organizzativi, e la contestuale importanza di gestione da parte di manager in grado di esprimere una leadership del cambiamento.

Gli approcci più recenti sono infatti il risultato di analisi organizzative che operano all'interno di contesti globalizzati, instabili e di rapida trasformazione e che costringono le organizzazioni a reazioni immediate. E' importante quindi che le organizzazioni interiorizzino una cultura della progettazione al cambiamento, attraverso un coinvolgimento del singolo e la partecipazione dell'interna struttura in modo tale che il cambiamento diventi una sorta di tensione continua all'"urgenza" adattativa.

E' infatti molto più strutturato come forma di strategia di pianificazione al cambiamento che come modello teorico, il cosiddetto **modello dello sviluppo organizzativo** (*OD Organizational Development*), le cui radici "si possono individuare tra quelle formulazioni teoriche che tentano di risolvere il problema dell'integrazione tra individuo e organizzazione"

⁴⁷ Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (1999), "Organizational Behaviour", McGraw-Hill, London, in Piccardo, Colombo (2007)

(Gabassi)⁴⁸. Si tratta di un modello di intervento per sviluppare e promuovere un cambiamento pianificato. Bennis⁴⁹ lo descrive come una strategia che si prefigge come obiettivo la trasformazione di convinzioni, atteggiamenti, valori e strutture organizzative in modo da rispondere al meglio alla velocità dei mutamenti di tecnologie e mercati. Per Gabassi, citando French W.L e Bell C.H., si tratta di “...un intervento a vasto raggio per migliorare processi di soluzione dei problemi e di rinnovamento di una organizzazione specialmente attraverso un controllo più efficace e collaborativo della cultura dell’organizzazione, con l’assistenza di un agente del agire sull’acquisizione di consapevolezza della necessità del cambiamento, sulla formazione degli individui e sulla partecipazione attiva dei soggetti organizzativi”. Perché si realizzi una efficace integrazione individuo-organizzazione è fondamentale che questa operi secondo processi pianificati, per mezzo di strumenti e strategie identificate, ma deve avvenire in modo graduale, per consentire che il processo avvenga all’interno di un clima collaborativo e che il personale possa rafforzare il senso di sicurezza percepita, evitando nel contempo l’ansia “prestazionale” nei confronti di azioni improvvise.

Gli approcci più recenti dell’OD riportano in primo piano il carattere di pianificazione del processo di cambiamento attraverso l’uso di metodi e strumenti atti a valorizzare e potenziare le capacità dei soggetti organizzativi ad adattarsi e gestire al meglio le trasformazioni dell’ambiente esterno. In particolare si dà enfasi allo sviluppo di sistemi organici in cui sono considerati rilevanti aspetti come i rapporti inter/intragruppo, la presenza di fiducia e collaborazione, la partecipazione e responsabilizzazione dei team, la risoluzione dei conflitti mediante contrattazione. Tale prospettiva evidenzia l’importanza dei comportamenti individuali e come vengono influenzati dalla cultura organizzativa, riprendendo l’approccio focalizzato sulle scienze umane e sull’*action-research*⁵⁰.

Per concludere questa lista, comunque non esaustiva, dei modelli di cambiamento organizzativo presenti nella letteratura in materia, non è possibile non includere il **modello di Kotter**⁵¹, elaborato da J.P. Kotter, già professore alla Harvard Business School, fondatore

⁴⁸ Gabassi P.G. (2006), *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano. Fonte:

<https://books.google.it/books?id=v5w4xNyjcxQC&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false>

⁴⁹ Bennis, W. (1966), “Il cambiamento organizzativo: saggi sullo sviluppo e sull’evoluzione delle organizzazioni umane”, *Tr.it.*, ISEDI, Milano, 1974, in Piccardo, Colombo (2007)

⁵⁰ French e Bell (French, W.L., & Bell, C.H., 1984. *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall) definiscono l’*action-research* in due modi, Secondo l’approccio dell’ *organization-development*: “[...] the application of the scientific method of fact-finding and experimentation to practical problems requiring action solutions and involving the collaboration and cooperation of scientists, practitioners and laypersons. The desired outcomes of the action research approach are solutions to the immediate problems and a contribution to scientific knowledge and theory”. Visto come *processo*, invece: “[...] the process of systematically collecting research data about an ongoing system relative to some objective, goal, or need of that system; feeding those data back into the system; taking actions by altering selected variables within the system based both on the data and on hypotheses; and valuating the results of actions by collecting more data”. Fonte: <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v27.pdf>

⁵¹ Kotter, J.P., (1995), “*Leading Change: why transformation efforts fail*”, in *Harvard Business Review*, March-Aprile, 59-67, in Piccardo Colombo (2007)

della società di consulenza Kotter International ed esperto nel campo della leadership e del Change management⁵². Il modello fa leva sulla necessità di cambiamento illustrando 8 steps successivi che il management dovrebbe mettere in atto per condurre le organizzazioni attraverso un efficace processo di cambiamento⁵³:

1. *Creare il senso di urgenza*: Perché il cambiamento possa avvenire nella realtà, è necessario che l'organizzazione lo voglia davvero e che si crei un certo senso di urgenza attorno alla necessità di cambiamento. Serve spiegare con trasparenza cosa sta succedendo attorno all'organizzazione, a livello di mercato e concorrenza, e ciò che è necessario fare per conservare (migliorare) il posizionamento competitivo (minacce, opportunità e scenari futuri);
2. *Fare gruppo*: creare compattezza in tutta l'organizzazione, ovvero "remare" tutti nella stessa direzione. Deve innescarsi un processo di "allargamento" dei sostenitori del processo di cambiamento, non solo gestendolo, ma guidandolo, supportandolo e motivandolo.
3. *Creare una vision*: le persone hanno bisogno di vedere nelle pratica ciò che l'organizzazione intende fare. L'utilizzo di strumenti multimediali per fornire esempi e presentazioni serve a creare un senso di motivazione e coinvolgimento nei collaboratori;
4. *Comunicare la vision*: fare in modo che la comunicazione avvenga quotidianamente e in modo distinto. Applicare la vision in modo costante e fare in modo che questa venga capita ed accettata da tutti i collaboratori;
5. *Rimuovere gli ostacoli*: necessario, a questo punto del processo, identificare le persone che si oppongono al cambiamento, cercando apertamente di capirne i motivi e trovare le soluzioni ai problemi. All'opposto, serve creare rinforzi positivi, attraverso riconoscimenti pubblici, verso le persone che supportano il cambiamento;
6. *Creare risultati nel breve termine*: creare obiettivi a breve ed esaltarne i successi ("quick wins") crea motivazione e superamento delle resistenze, tanto più quanto gli obiettivi sono chiari, non eccessivamente impegnativi e collegati ad un sistema di ricompense⁵⁴;
7. *Costruire il cambiamento*: o più informalmente "non mollare la presa". Il processo di cambiamento ha bisogno di tempo e di supporto costante; i successi ottenuti devono essere da stimolo per ulteriore e continuo miglioramento;
8. *Interiorizzare il cambiamento*: il cambiamento acquisito deve diventare parte della cultura aziendale. Una volta ottenuto, serve un monitoraggio regolare per evitare che si possa ritornare alle situazioni di partenza.

⁵² Fonte: https://en.wikipedia.org/wiki/John_Kotter

⁵³ Fonte: www.qualitiamo.org/articoli/Modello_di_Kotter.html (rielaborazione)

⁵⁴ Vedi par. 1.2.3

Più che un modello teorico, quello di Kotter risulta essere più che altro un “percorso guidato” per il management delle organizzazioni, in particolar modo nella costruzione di una leadership solida e capace di gestire le continue flessibilità dei contesti. Proprio questo sembra rappresentare la dimensione più importante degli step di Kotter, ovvero che il processo non deve mai limitarsi ad un “momento” ma deve concentrarsi su un flusso continuo di verifica e miglioramento.

I modelli teorici per il cambiamento organizzativo hanno lo scopo di inquadrare il fenomeno nel contesto generale, nei processi comuni a qualsiasi organizzazione che deve far fronte alle trasformazioni dell’ambiente in cui opera e adattarsi in modo dinamico per poter continuare la propria attività. Il cambiamento è pertanto una condizione fisiologica di adattamento a trasformazioni che possono verificarsi in modo incrementale (evolutivo) ma possono anche essere improvvise e complesse. Le organizzazioni devono quindi settare strumenti e meccanismi per pianificare trasformazioni graduali, al pari di strategie d’urto per reagire ad intensi shock ambientali che possono minare la loro stessa sopravvivenza. Per far questo, tutta l’organizzazione, in quanto sistema integrato, deve essere coinvolta ed agire in modo sistematico e coordinato. Ma è proprio in questa fase che le organizzazioni rischiano di trovare i maggiori ostacoli, ovvero nella gestione delle paure legate alle conseguenze del cambiamento e dell’attitudine, individuale o di gruppo, a ricercare il mantenimento dello status quo come fonte di sicurezza lavorativa. Nel prossimo paragrafo verranno quindi descritte le forme di resistenza e di inerzia dei soggetti al cambiamento organizzativo.

2.3 LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

2.3.1 IDENTIFICARE LE RESISTENZE

Nei modelli di cambiamento finora descritti emerge, a più riprese, una caratteristica comune a tutti i modelli, rilevante come sorta di collante di ogni fase dei vari processi di cambiamento, ovvero l’aspetto “partecipativo” dei vari soggetti organizzativi che entrano nei progetti di cambiamento⁵⁵, dal punto di vista della motivazione e del coinvolgimento delle persone. Ed infatti, come descritto all’inizio del Capitolo 2, comportamenti ed atteggiamenti delle persone producono azioni e reazioni che influenzano il raggiungimento degli obiettivi aziendali⁵⁶. Per questo motivo, se la componente soggettiva ed emozionale deve essere tenuta

⁵⁵ Riferimenti si possono trovare in molti dei modelli del cambiamento descritti, come la fase di “Scongelo”, nel modello di Lewin, allo step della delega, nel modello di Greiner, alle fasi di identificazione delle resistenze e promozione del cambiamento, in quello di Lussier. Il modello OD è interamente centrato sul rapporto individuo-organizzazione mentre in Kotter il motore del processo è focalizzato su una leadership che sappia coinvolgere, motivare, creare gruppo e gestire le resistenze dei collaboratori.

⁵⁶ Nella descrizione di Quaglino (Quaglino, G.P. 2004, “La vita organizzativa”, Raffaello Cortina, Milano, in Piccardo, Colombo, 2007): “la vita organizzativa è percorsa da ansietà, inerenti sia la dimensione operativa, cioè le azioni che consentono (o dovrebbero consentire) di

in particolare considerazione all'interno di ogni progettazione organizzativa, tanto più lo deve essere quando le modificazioni dell'ambiente esterno conducono le organizzazioni a progettare azioni di cambiamento organizzativo, ovvero nel momento in cui quanto era stato progettato ed implementato deve essere adattato a nuovi contesti. E perché "tanto più"? La risposta va ricercata nella destabilizzazione che il cambiamento porta nella rottura di equilibri solidi e radicati all'interno delle strutture organizzative, nell'alterazione di quel "status quo" più volte citato in questa analisi, ovvero quelle condizioni di incertezza che incidono su abitudini, schemi e procedure acquisite, e relazioni interpersonali consolidate, il tutto ricondizionato a situazioni e scenari "non conosciuti", quindi, per natura umana, da temere.

Questa attitudine conservativa delle persone genera pertanto, nelle situazioni di trasformazione organizzativa, forme di difesa dell'assetto attuale, attraverso tipologie di resistenza o di inerzia alle iniziative di cambiamento. Le ragioni, nell'ambito dell'interazione individuo-organizzazione, possono essere di varia natura: dalla mancanza di informazioni, che rende gli individui esposti all'incertezza di poter gestire nuove responsabilità, a quella di visione dei vantaggi (sia individuali che organizzativi) che può derivare da una comunicazione poco chiara degli obiettivi, a situazioni di frustrazione (spesso legate a precedenti eventi), di opportunismo (quando i cambiamenti vanno ad incidere su forme di "privilegio", siano esse tecnico-organizzative o di natura economica), fino ad arrivare a situazioni di invidia professionale (quando il cambiamento coinvolge la ristrutturazione di ruoli e posizioni) o addirittura (e forse molto più spesso di quanto si pensi) a resistenze per "partito preso" (vera e propria inerzia nell'abbandonare il certo per il nuovo).

Quaglino (rif. in nota 56) evidenzia come questa fonte di "paure" sia originata dalla mutazione dei contesti organizzativi contemporanei, meno "routinari" e più instabili, e in questo senso più inclini a favorire forme di difesa sociale. Queste operano, in particolare, entro "confini" di tipo: *-organizzativo*, quando le organizzazioni risultano eccessivamente "permeabili" a forti cambiamenti esterni in grado di destabilizzare l'attività dei soggetti organizzativi e generare insicurezza; deve pertanto esistere un giusto bilanciamento tra protezione dagli shock esterni ed apertura al cambiamento come forma di adattamento; *-di ruolo*, dove l'integrazione verticale (riduzione della gerarchia e aumento della responsabilizzazione dei livelli intermedi) e orizzontale (ampiamento delle mansioni per ogni posizione), tipica dei contesti post-industriali, può generare meccanismi di ansia "performativa" incidendo in modo negativo sulle identità lavorative dei soggetti; *-di autorità*, legate alla già citata destrutturazione gerarchica, facendo emergere situazioni nuove di

raggiungere gli obiettivi connessi con il compito primario, sia la dimensione relazionale, cioè l'intreccio di percezioni, sentimenti ed emozioni che scaturiscono dalla collaborazione e dal confronto tra gli individui [...]"

gestione e conduzione del potere e di leadership di gruppo ma, allo stesso tempo, creando, all'interno degli stessi gruppi, forme di opportunismo o di collusione.

E' quindi evidente che ogni progetto di cambiamento in una organizzazione coinvolga emotivamente le persone che ne fanno parte e provochi, come conseguenza, una serie di reazioni, diverse per intensità e direzione, che possono andare da forte frustrazione, a resistenze più e meno passive fino ad arrivare ad accettazione e proattività nelle azioni organizzative. Furnham⁵⁷ elenca sette tipi di reazioni dei soggetti coinvolti nel cambiamento organizzativo:

-*abbandono dell'organizzazione*, nei casi estremi di totale rifiuto dei progetti di cambiamento in cui gli interventi risultino insostenibili per i soggetti al punto da essere costretti a lasciare l'organizzazione;

-*resistenze attive*, con situazioni di forte opposizione, personale, e promossa anche verso gli altri soggetti;

-*opposizione passiva*, nei casi in cui il cambiamento è osteggiato ma il potere di influenza è (o è ritenuto) troppo debole per poter intervenire, per cui l'opposizione si manifesta con la mancanza di partecipazione alle azioni o ritardo nell'applicazione delle stesse senza però una vera forma di resistenza attiva;

-*acquiescenza*, che denota una mancanza di consenso nei progetti di cambiamento ma anche la consapevolezza dell'inevitabilità degli stessi, motivo per cui soggetti non hanno convenienza ad ostacolarli;

-*consenso passivo*, caratterizzato da forme di accettazione acritica e mancanza di partecipazione attiva;

-*consenso negoziale*, in cui il cambiamento viene accettato ma il coinvolgimento in esso avviene attraverso forme di "negoziato" (sia contrattuale che tecnica, ovvero relativa a ruoli e mansioni);

-*supporto attivo*, attraverso accettazione piena del progetto, con forme di proattività, impegno, e sponsorizzazione all'interno della struttura organizzativa.

Quanto descritto sembra non lasciar alternative alle organizzazioni del giorno d'oggi. Le resistenze al cambiamento esistono, ed influenzano l'organizzazione nella sua interezza, ad ogni livello. Possono manifestarsi con comportamenti estremi come assenteismo, richieste di trasferimento, o, in estrema ratio, dimissioni, oppure con "semplice" insoddisfazione lavorativa, col rischio però di generare conflitti o comunque mancanza di motivazione operativa. Ma tutto questo non deve essere visto in modo esclusivamente negativo, ma, al

⁵⁷ Furnham, A. (1997), "The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization", Psychology Press, London, in Piccardo, Colombo (2007)

contrario, può diventare uno stimolo per far emergere un malessere nei confronti delle azioni messe in campo, che spesso porta a migliorare la comunicazione dei progetti di cambiamento o a riverificarli per renderli più compatibili con le attività oggetto di revisione o, ancora, ad includere in essi i collaboratori a vari livelli, ottenendo maggior coinvolgimento e co-azione, ed incremento dell'efficacia delle strategie di cambiamento⁵⁸.

E' importante capire che le resistenze sono in qualche modo fisiologiche, come naturale reazione a situazioni che mutano e di cui sono ignoti gli scenari futuri. Non è quindi opportuno combatterle, ma bensì gestirle; le organizzazioni devono essere in grado di analizzare le forme di resistenza, individuali o di gruppo, ed attivarsi al meglio per gestire e far accettare il cambiamento come forma di sviluppo e opportunità di miglioramento.

2.3.2 LE FORME DI RESISTENZA

Le resistenze al cambiamento fanno riferimento a comportamenti ed atteggiamenti che gli individui mettono in atto nelle situazioni di trasformazione organizzativa, sia nelle azioni individuali che nelle relazioni intra/inter-gruppo e nella gestione di risorse ed attività ovvero a livello di sistema organizzativo. E' quindi importante analizzare entrambe le dimensioni per comprendere i fattori che determinano la mancanza di supporto e direzionare interventi finalizzati a rimuovere gli ostacoli, che attraverso forme di inerzia, diminuiscono l'efficienza dei processi di cambiamento.

RESISTENZE INDIVIDUALI La dimensione individuale fa perno sul sistema psico-emotivo dei soggetti. Nella struttura descritta da Daft e Noe⁵⁹, questa include:

-*Incertezza ed insicurezza*, quando il cambiamento è percepito come minaccia per il proprio ruolo lavorativo, deresponsabilizzazione, rischio di trasferimento ecc. Difetti di comunicazione (mancanza di informazioni precise) sulle azioni organizzative conducono a resistenze, anche in presenza del riconoscimento di un cambiamento necessario per l'azienda. Le minacce hanno **carattere psicologico** andando ad agire sull'identità lavorativa dei soggetti ma anche **economico**, più concrete e razionali, quando i timori sono rivolti a possibili situazione di riduzione di stipendio, demansionamento o licenziamento. In entrambi in casi le conseguenze possono essere demotivazione, riduzione dell'impegno o assenteismo.

⁵⁸ L'assegnazione di progetti di cambiamento a manager "illuminati" o a società di consulenza esterna, promotrici di miracolosi pacchetti di azione preconfezionati, evidenzia in molti casi la distanza tra le azioni progettate e le reali esigenze organizzative specifiche. La mancanza di analisi del contesto lavorativo e la verifica dei problemi nelle situazioni quotidiane generano percezioni negative e scetticismi nei soggetti che operano nell'organizzazione, moltiplicando situazioni di resistenza che conducono, in molti casi, al fallimento dei progetti di intervento.

⁵⁹ Daft, R.L., Noe, R.A. (2001), "Organizational Behaviour". Harcourt College Publishers, Orlando, FL., in Piccardo, Colombo (2007)

-*Selezione percettiva delle informazioni*, in riferimento al sistema di selezione delle informazioni dei soggetti che deve essere allineato con il proprio schema cognitivo, ovvero un cambiamento che va contro con le proprie credenze e opinioni genera resistenza;

-*Abitudini*, ovvero l'ambiente conosciuto del soggetto, fatto appunto di abitudini consolidate e quotidianità. La razionalità (limitata)⁶⁰ agisce in coerenza con schemi mentali acquisiti, pertanto il cambiamento, agendo su tali schemi, provoca incapacità di ri-adattamento che si traduce in resistenza all'ingerenza esterna. Tutto ciò che va a modificare situazioni radicate (siano essi consuetudini o status personali ottenuti nel tempo) in favore di situazioni non note, crea disagio e conseguente opposizione.

Rebora e Minelli (2001) caratterizzano gli aspetti psico-emozionali (e psico-sociali) della dimensione individuale (definita "comportamentale") nelle forme di resistenza (inerzia) per mezzo di cinque fattori:

- 1.*cognitivo*, derivante da schemi mentali conseguenti all'apprendimento formativo, esperienziale e di socializzazione;
- 2.*organizzativo*, relativo alla strutturazione dell'organizzazione, in termini di ruoli, responsabilità e relativi sistemi di coordinamento;
- 3.*di stile relazionale*, ovvero nei meccanismi di relazione interpersonale tra i soggetti organizzativi;
- 4.*politico*, che ha per oggetto i rispettivi interessi dei vari attori, quali accordi, intese, rapporti di forza ed ottenimento dei diversi obiettivi all'interno dell'organizzazione;
- 5.*di valori*, secondo i diversi significati attribuiti dagli individui alle varie situazioni organizzative.

Ogni cambiamento può quindi attivare diversi fattori a livello individuale, andando ad incidere sulla sfera emotiva o mentale, sulle relazioni, sulla propria identità lavorativa e più in generale sull'alterazione di consuetudini difficili da abbandonare.

RESISTENZE SISTEMICHE Spostando l'attenzione dal singolo al gruppo (inteso come sistema organizzato autonomo che include specifiche norme, valori e comportamenti), il cambiamento viene interpretato come minaccia ai meccanismi funzionali dell'organizzazione e relativa reazione di contrasto e adattamento ad una nuova situazione di equilibrio⁶¹. Le resistenze di "sistema" sono legate a fattori quali:

-*il potere e i conflitti*, nelle dinamiche che ne derivano in conseguenza di una distribuzione diseguale di potere che genera opposizione e conflitti;

⁶⁰ Vedi par 1.1

⁶¹ Il riferimento va agli studi di Lewin sulle dinamiche di gruppo. Vedi par. 2.2.2

-*la struttura organizzativa*, in presenza di un struttura fortemente gerarchica e rigida, dove esiste una intensa divisione del lavoro. Ciò produce resistenze derivanti dall'incapacità di produrre comportamenti organizzativi nuovi e creativi, ostacolati dalla presenza radicata di procedure e burocrazie. Al contrario, strutture flessibili tendono ad essere più aperte all'innovazione e maggiormente coinvolte nelle decisioni; in questi contesti il cambiamento fa meno paura ed ha maggiori possibilità di essere promosso;

-*la cultura organizzativa*, nel momento in cui il cambiamento influisce su norme e valori radicati nella cultura dell'organizzazione. Mutamenti nelle strutture relazionali, consolidate nel tempo, minaccia la coesione delle stesse, mettendo a rischio il livello di produttività. Quanto più forte risulta essere questa coesione (e l'intensità della minaccia), tanto più intense saranno le resistenze messe in atto, e quindi maggiormente complicato per l'organizzazione incidere sullo status quo, mettendo a rischio la possibilità di implementare percorsi evolutivi di sviluppo. Anche in questo frangente, come spesso descritto nelle azioni di gestione delle resistenze, una comunicazione efficace sugli obiettivi e relative azioni da parte degli agenti del cambiamento, unita a progetti di coinvolgimento dei collaboratori, può ricondurre gli interventi organizzativi a livelli gestibili.

Secondo Reborà e Minelli, la difficoltà del sistema organizzativo ad adeguarsi a nuovi scenari per cause di tipo strutturale, dipende da alcune situazioni, già descritte da Ansoff⁶²:

-*sovraccarico strategico*: quando i progetti di cambiamento risultano eccessivamente complessi rispetto alle capacità del management di attuarli, generando ritardi ed insuccessi;

-*soffocamento della strategia da parte della routine operativa*: quando viene privilegiata la continuità delle attività operative rispetto ai progetti di cambiamento, tanto più quanto i due ambiti vengono concentrati presso uno stesso ente aziendale. In questo caso la maggiore o minore inerzia sarà causata dal grado di responsabilità e priorità, e relativi strumenti di gestione che vengono affidati all'ente;

-*differenza tra risorse/capacità richieste e quelle effettivamente disponibili*: trattasi di capacità professionali e manageriali ma anche di risorse tecniche ed operative, che producono divario, qualitativo e quantitativo tra quanto sarebbe necessario attivare in ottica di cambiamento e quanto realmente ottenibile.

Tutte e tre le situazioni richiamano quanto già analizzato nel par. 2.2.1, descrivendo la *tensione di risorse* come fattore di cambiamento. L'elemento "risorse" sembra essere quindi l'aspetto centrale di ogni processo di cambiamento, a partire dalla tensione all'azione (serve agire perché mancano risorse evolutive) fino alla strutturazione della stessa (servono risorse per poter agire). Si tratta, per quanto riguarda la seconda dimensione, di progettare il

⁶² Ansoff, H.I. (1984), "Implanting Strategic Management", Prentice Hall, Englewoos Cliffs, in Reborà, Minelli (2007)

cambiamento attraverso una corretta gestione delle risorse necessarie, che include abilità del management, competenze dell'intera struttura, conoscenza dei processi, risorse economiche e finanziarie ma anche capacità di mobilitare i soggetti, chiarezza negli obiettivi, coinvolgimento, responsabilizzazione e supporto, elementi, questi ultimi, che identificano la forza di una organizzazione e la possibilità di evolvere nella sua capacità di fare "sistema".

2.3.3. STRATEGIE PER SUPERARE LE RESISTENZE

Da quanto finora analizzato, risulta chiaramente quanto il cambiamento sia necessario per le organizzazioni nell'ottica di mantenere la propria competitività, dovendo confrontarsi con nuovi prodotti e nuovi mercati, con i competitors, con gli sviluppi tecnologici e le trasformazioni sociali, culturali e lavorative. Ma, in modo complementare, emerge anche la complessità di progettare e implementare cambiamenti efficaci. Il cambiamento fa paura in quanto mina lo status quo dei soggetti che vi operano, minaccia interessi e poteri acquisiti, generando resistenze che diminuiscono l'efficienza globale ed aumentano i costi e i rischi di fallimento dei progetti di cambiamento. Gallup⁶³, una società di consulenza americana nell'area del Performance Management, in una ricerca del 2003 sul coinvolgimento dei lavoratori nel Regno Unito⁶⁴, evidenziava come solo circa un quinto dei dipendenti poteva ritenersi realmente impegnato (*engaged*, includendo aspetti come lealtà, produttività e soddisfazione lavorativa) nel proprio lavoro, mentre oltre il 60% risultava non impegnato (*not-engaged*, psicologicamente non dedito al proprio ruolo e, in caso di opportunità, disponibile al cambio di mansione) e, addirittura, il 20% era ritenuto "altamente disimpegnato" (*actively disengaged*, con la presenza di forte disillusione nei confronti della propria posizione lavorativa). La ricerca identificava i motivi di questi risultati nella percezione dei lavoratori di scarsa abilità organizzativa dei manager, nella mancanza di motivazione e di coinvolgimento nonché di considerazione per i bisogni delle persone o per lo sviluppo dei talenti; situazioni che, proseguiva l'analisi, mettono a rischio, per le organizzazioni incapaci di gestire un efficace sistema relazionale interno, la possibilità di crescita e sviluppo.

Il coinvolgimento dei lavoratori da solo non può comunque essere sufficiente per combattere le resistenze nella progettazione del cambiamento; è necessario impostare un sistema di comunicazione da parte degli agenti del cambiamento verso chiunque ne sia coinvolto che permetta una efficace simmetria informativa, nel descrivere i mutamenti a cui

⁶³ Gallup Inc. è stata fondata nel 1935 ed ha 30 uffici in oltre 20 paesi. È specializzata in "analisi e consulenze per aiutare managers e organizzazioni nel risolvere i loro pressanti problemi". È famosa, tra le altre cose, per i suoi sondaggi di opinione che vengono condotti in diversi paesi. Fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/Gallup_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Gallup_(company))

⁶⁴ Flade, P. "Great Britain's Workforce Lacks Inspiration". Fonte: www.gallup.com/businessjournal/9847/Great-Britains-Workforce-Lacks-Inspiration.aspx - Citato anche in Reborá, Minelli (2007)

serve adattarsi, chiarire gli obiettivi da ottenere, i vantaggi collegati e dettagliare le azioni per ottenerli⁶⁵. E, come regola di base, tenere sempre in considerazione il carattere “fisiologico” delle resistenze impostando un sistema di gestione proattiva.

L’approccio al superamento delle resistenze proposto da Lussier⁶⁶ descrive alcuni metodi manageriali che consentono l’interiorizzazione delle azioni di cambiamento:

-*Sviluppo di un clima favorevole al cambiamento*, attraverso il miglioramento delle relazioni personali e delle cooperazione tra funzioni;

-*Valorizzazione delle competenze*, ovvero cambiamento come momento per far emergere ed incrementare capacità e competenze innovative;

-*Pianificazione del cambiamento*, come analizzato precedentemente, attraverso la chiarezza degli obiettivi e dei risultati attesi, la diagnosi delle resistenze, il supporto operativo ed il coinvolgimento negli interventi organizzativi;

All’interno della pianificazione, ancora prima di quanto descritto, il fattore davvero determinante è la consapevolezza, in chi ha la responsabilità di progettare e far implementare le azioni di cambiamento, della velocità delle strategie di adattamento, da cui conseguono le modalità con cui applicarle; un approccio di tipo incrementale può essere efficace in situazioni evolutive stabili ma non può essere certo mantenuto in situazioni di crisi improvvise ed intense. In questo senso, la diagnosi dei livelli di accettazione nei soggetti organizzativi⁶⁷ (rifiuto, accettazione passiva, accettazione attiva⁶⁸) consente di determinare la necessità di introdurre un diverso tipo di relazioni interne, di metodi comunicativi, di intensità di coercizione, ecc., che necessitano di una specifica taratura su quanto diagnosticato. E’ molto probabile che un aumento della dimensione coercitiva possa incrementare le resistenza quando il contesto sui cui viene applicata non è tradizionalmente abituato a impostazioni di tipo gerarchico, oppure, al contrario, un approccio di maggior coinvolgimento e condivisione potrebbe essere percepito come una forma di scarico di responsabilità, impedendo la partecipazione attiva nel progetto. E’ evidente, quindi, che la mancanza di ri-parametrizzazione all’”urgenza” dell’azione parallelamente a quella dell’accettazione diffusa della stessa, non può che portare a pesanti ritardi o al rischio di fallimento degli interventi organizzativi.

⁶⁵ In Piccardo, Colombo (2007) l’opportunità del cambiamento viene descritta in termini di: *benefici*, come migliore alternativa rispetto ad altre azioni, in grado di influire su tutta l’organizzazione; *compatibilità*, in linea con i ruoli e le esperienze dei soggetti; *complessità*, ovvero semplice da applicare; *fattibilità*, realizzabile, anche in modo incrementale, in modo da poter essere monitorato.

⁶⁶ Vedi nota 44

⁶⁷ Il grado di accettazione (resistenza), può includere aspetti come età, status economico, esperienza, quando questi differiscono in modo significativo dai soggetti che devono “subire” il cambiamento

⁶⁸ Vedi par. 2.3.1.

Kotter, in un articolo del 1979⁶⁹, conferma la necessità della presenza di queste due dimensioni per implementare efficacemente il cambiamento, elencando sei metodologie per la gestione delle resistenze:

-Formazione e comunicazione: serve formare le persone alla necessità del cambiamento attraverso una efficace comunicazione, sia individuale che di gruppo, che compensi il difetto di informazioni. Questo porta le persone ad attivarsi per contribuire al cambiamento ma, come contropartita, richiede intensi sforzi in termini di impegno e tempo;

-Partecipazione e coinvolgimento: quando gli interventi progettati prevedono intensi sforzi da parte delle persone coinvolte, è necessario un approccio di tipo partecipativo, condividendo obiettivi e strategie che aumentino il livello di commitment. Anche in questo caso la strutturazione del progetto deve includere una reale condivisione e possibilità operativa dei soggetti; se vincolata, non consente di direzionare gli interventi come previsto;

-Sostegno: necessario nei casi di problemi di adattamento agli interventi organizzativi. Oltre alla comunicazione ed al coinvolgimento, le persone possono necessitare di supporto di tipo emotivo (in presenza di insoddisfazione o percezione di inadeguatezza) che prevede forme di ascolto (**counselling**) o formazione di tipo tecnico-relazionale (programmi di formazione o coaching). Si tratta di una approccio particolarmente impegnativo, non sempre percepito e valorizzato dal management, e la cui mancata considerazione può arrivare anche a produrre effetti di burn out nei collaboratori⁷⁰.

-Negoziazione: quando le conseguenze del cambiamento generano una forte resistenza a causa del rischio concreto che questo possa provocare una “perdita” significativa da una parte, oppure che la forte resistenza faccia saltare i progetti organizzativi, generando perdite anche dall'altra. La via più semplice in questo caso è arrivare ad una negoziazione, effettuando delle concessioni in cambio del ripristino del supporto nel processo di cambiamento. Seppure semplice, questo approccio può risultare particolarmente oneroso in termini economico-finanziari e oltretutto rischioso per il futuro, nel momento in cui, avendo creato un precedente, l'organizzazione si trovi costretta a subire ulteriori richieste o minacce.

-Manipolazione e cooptazione: nelle situazioni in cui le modalità viste finora non risultino applicabili, un metodo veloce ed economico per ottenere supporto è la manipolazione, in particolare nella forma della cooptazione. La cooptazione consiste nell'assegnare un ruolo chiave ai potenziali resistenti nella progettazione o nell'implementazione del cambiamento, mantenendo comunque il potere di selezionare quali informazioni far circolare, col risultato di poter influenzare l'andamento del progetto. Il rischio in questo caso si manifesta nel momento

⁶⁹ J.P. Kotter, L.A. Schlesinger, "Choosing strategies for Change", ripubblicato in Harvard Business Review, luglio-agosto 2008

⁷⁰ "Counselling", "coaching" e "burn out" verranno approfonditi nei prossimi paragrafi

in cui i soggetti coinvolti percepiscono di essere stati "ingannati", il che produrrebbe un quasi certo fallimento delle iniziative messe in atto nonché di quelle future;

-*Coercizione* (implicita ed esplicita): nei casi in cui i contesi richiedono un cambiamento immediato e di ampia portata, potrebbe essere necessario utilizzare forme di coercizione, imponendo esplicitamente gli interventi, o implicitamente attraverso la minaccia di licenziamento, trasferimento, blocco dei benefits ecc.). Sicuramente sembra essere la metodologia più rapida ed efficace, ma porta con sé l'inevitabile risentimento degli individui verso l'organizzazione, che potrebbe avere conseguenze di tipo collaborativo nel momento in cui la situazione ritorna in equilibrio.

Il risultato di questa analisi evidenzia come ogni progetto di cambiamento non può essere messo in atto senza doversi confrontare e gestire una qualche forma resistenza, individuale od organizzativa. Le paure verso ciò che va a mutare situazioni lavorative conosciute generano comportamenti di resistenza o inerzia, certamente "fisiologici" ma che devono assolutamente essere diagnosticati, nella loro intensità, per poter mettere in atto le azioni e relativi strumenti che servono per poterli governare e quindi pianificare correttamente il processo di cambiamento. Il fattore "persone" all'interno dell'organizzazione diventa quindi dimensione di primaria importanza per dare efficacia ai progetti di cambiamento organizzativo. Gli agenti del cambiamento, dopo aver determinato l'intensità dell'urgenza, devono necessariamente confrontarsi con le persone che operativamente dovranno interiorizzarlo, supportarlo ed implementarlo, attraverso azioni quali il miglioramento della comunicazione sugli interventi da attuare, il coinvolgimento e relativo sostegno nelle azioni organizzative ma anche, nei casi in cui le resistenze siano di forte intensità e le azioni appena citate non producano effetti, azioni di negoziazione o in estremo, di cooptazione e coercizione. I comportamenti e le capacità di chi deve attuare il cambiamento, sia nei ruoli di guida che nei ruoli operativi, sono quindi fondamentali per rendere effettivo il cambiamento, sviluppando relazioni organizzative che permettano di attuare gli adattamenti necessari alle mutazioni ambientali, siano esse "urgenti" o gradualmente.

2.4 COME ATTUARE IL CAMBIAMENTO - PARTE PRIMA: LA "RISORSA" PERSONE

Nell'introduzione a questo capitolo si è accennato all'importanza di due domande, fondamentali per descrivere il cambiamento; "Perché si cambia?" è la domanda di fondo che è stata trattata finora. Ora serve analizzare la seconda, "come si cambia?", ovvero come le

organizzazioni possano implementare il cambiamento, coordinate da leadership che sappiano guidarlo.

La crisi dei modelli meccanicistici (vedi par 1.1) e la costante transazione verso modelli più flessibili in grado di competere in contesti iper-globalizzati ed in continua evoluzione, ha evidenziato l'importanza di competenze innovative, creatività, formazione continua e sviluppo di capacità tecniche, comunicative e relazionali, ovvero ha posto l'attenzione sulla "centralità" delle persone in ambito organizzativo. Una strutturazione organizzativa che si confronti con gli stadi evolutivi dell'ambiente esterno deve necessariamente lavorare sulle persone, sulle potenzialità individuali e di gruppo, sulla motivazione e sulla tensione innovativa. Si tratta di un percorso che parte alla comprensione degli stati emotivi e della loro influenza sui fattori di tensione (positivi e negativi), sullo sviluppo di nuovi spazi relazionali ed interattivi, su una revisione dei modelli di lavoro tradizionali ed un approccio dinamico allo sviluppo di nuove competenze attraverso forme di apprendimento condiviso ed adattamento a nuovi contesti. Il tutto "guidato" da una leadership del cambiamento in grado di valorizzare le risorse, esaltare il potenziale individuale e di team, gestire il clima operativo, sviluppare la dimensione relazionale e comunicativa, ovvero orientare in modo innovativo e "trasformatore" i comportamenti organizzativi in grado di determinare il successo delle strategie pianificate e delle performance attese.

2.4.1. EMOZIONI, STRESS E BENESSERE ORGANIZZATIVO

Le emozioni hanno una dimensione primitiva e sono "reazioni a fronte d'emergenze nel mondo interno ed esterno all'individuo, sulla base dell'asse piacere/dispiacere" (Tosi, Pilati, 2008). Emozioni primarie come rabbia, disgusto, tristezza, sorpresa, paura, accettazione, gioia, anticipazione, generano, combinandosi, emozioni complesse come, ad esempio, rimorso, disappunto, sottomissione, amore, ottimismo o aggressività. Sono difficilmente misurabili e, ancora di più controllabili, ma è evidente che si tratti di un fattore determinante per le performance organizzative. Alcuni studiosi, nelle reazioni agli eventi, sostengono che la "mente emotiva" sia più veloce della "mente razionale"; è quindi fondamentale saperle analizzare e gestire.

Le persone possono vivere i contesti lavorativi in modo appagante, quando questi sono in grado di generare soddisfazione e gratificazione, sia materiale che immateriale, oppure in modo stressante ed emotivamente negativo, quando l'ambiente socio-relazionale con capi, colleghi o soggetti esterni è fonte di problemi, conflitti, minacce o prevaricazioni, ovviamente con conseguenze più o meno intense nei confronti delle performance organizzative.

Tali conseguenze possono essere raggruppate nel concetto di **stress**⁷¹, ritenuto uno dei principali fattori di diminuzione di produttività (e competitività) delle imprese⁷².

Le situazioni che conducono a situazioni di stress che coinvolgono l'ambito lavorativo hanno ovviamente origine negli stessi contesi lavorativi, come conflitti con i propri responsabili, i colleghi, o problemi relativi alle condizioni di lavoro, ma anche esternamente ad essi, come pressioni sociali o familiari. Questi fattori provocano diverse risposte emotive soggettive, ovvero reazioni "attive"⁷³ che affrontano i sintomi dello stress, o "passive", con effetti fisici, psichici e comportamentali, che possono determinare vere e proprie forme di esaurimento. Gli effetti fisici derivano da una diminuzione delle capacità di difesa del sistema immunitario che possono provocare, tra le altre, difficoltà cardiache, ipertensione ed emicranie. Gli effetti psicologici, connessi al lavoro, possono dar luogo a sensazioni di frustrazione, insoddisfazione e scarso coinvolgimento o, in casi più estremi, di riduzione di autostima o vere e proprie forme di depressione. Le tensioni di tipo comportamentale infine si manifestano con incremento dell'aggressività, minor cooperazione ed assenteismo dal lavoro e, al di fuori del lavoro, con, per esempio, maggior consumo di fumo o alcool, o la modifica di abitudini alimentari. Un esposizione prolungata a fattori di stress aggiunge all'esaurimento delle risorse dell'individuo anche reazioni di **cinismo** (distanza emotiva e psicologica dal lavoro e dai colleghi) e di **inefficacia** (perdita di percezione del proprio valore e competenze), definito, in psicologia del lavoro, effetto **burnout**⁷⁴.

Il luogo di lavoro, in termini di ricerca del benessere organizzativo, è quindi un elemento a che le organizzazioni devono tenere in particolare considerazione, ed entra con forza nella analisi della leadership organizzativa e della strutturazione dei processi di cambiamento, per le quali approcci di tipo flessibile (non gerarchico) e di coinvolgimento dei collaboratori diventano fondamentali. Lo stress lavorativo, come detto, può seriamente compromettere, oltre che le prestazioni di contesto, anche la salute psico-fisica delle persone, con effetti

⁷¹ "condizione fisica o psicologica che insorge in una persona quando si trova ad affrontare situazioni che richiedono risorse interne o esterne superiori a quelle che ritiene di avere" (Tosi, Pilati, 2008)

⁷² Circa il 28% dei lavoratori europei (circa 55,6 milioni) riferisce di essere esposto, al lavoro, a rischi psicosociali che rischiano di danneggiare il proprio benessere psicologico. Circa il 23% attribuisce questo rischio all'eccessivo carico di lavoro (Indagine Eurostat "Labour Force Survey 1999-2007"). Il 79% dei manager europei mostrano preoccupazione per la questione dello stress nei luoghi di lavoro, anche se meno del 30% delle aziende ha messo in atto azioni per gestirlo in quanto è ritenuto (da oltre il 40% dei manager intervistati) più complesso da gestire rispetto ad altri rischi in ambito lavorativo (Indagine ESENER; EU-OSHA, 2010). Fonte: www.altalex.com/documents/news/105/06/15/i-danni-da-stress-lavoro

⁷³ Si tratta delle strategie di **coping** (processo di valutazione cognitiva in cui si diventa consapevoli dello stato di stress) che prevedono risposte di tipo razionale (si cerca di risolvere il problema per annullare i fattori di stress) oppure di tipo emotivo (si cerca semplicemente di "aggirarlo"): **ricerca di informazioni** (identificare i fattori di stress e loro causa); **azioni dirette** (comportamenti atti a modificare l'ambiente generatore dello stress); **inazione** (quando l'azione rischia di generare ulteriori conseguenze negative); **negare la situazione** (negare l'esistenza del problema come forma di autoconvincimento della presenza di ambiente non ostile).

⁷⁴ "[...] generalmente definito come una sindrome da esaurimento emotivo, depersonalizzazione e derealizzazione personale che può manifestarsi in tutte quelle professioni con implicazioni relazionali molto accentuate [...] nasce da un deterioramento che influenza valori, dignità, spirito e volontà delle persone colpite. E' una malattia in costante e graduale aumento tra i lavoratori dei paesi occidentalizzati a tecnologia avanzata; ciò non significa che qualcosa non funziona più nelle persone, bensì che si sono verificati cambiamenti sostanziali e significativi sia nei posti di lavoro sia nel modo in cui si lavora". Fonte: www.psicologiadellavoro.org/?q=content/burnout

prolungati nel tempo. E' dimostrata, per esempio, una correlazione tra orari di lavoro prolungati e l'insorgenza di cardiopatie, ed un generale indebolimento delle salute in presenza di fattori di stress quali mancanza di equità percepita, scarso supporto sociale e mancanza di forme di conciliazione vita-lavoro. Si tratta, per certi versi, di uno squilibrio tra contratto formale e contratto psicologico⁷⁵, oltre i cui vincoli si vengono a produrre conseguenze nocive per i collaboratori⁷⁶. Questa forma di "pressione psicologica" (quanto si deve ottenere) in associazione con "basso controllo decisionale" (quanto si può ottenere), genera un processo di insoddisfazione, minori performance, minor benessere e conseguente incidenza sullo stato fisico e psichico.

Naturalmente reazioni allo stress e relativi effetti hanno dimensioni soggettive, in primo luogo perché le posizioni lavorative in una organizzazione sono diverse e quindi esposte ad intensità di stress non comparabili, e poi perché le capacità individuali delle persone alla reazione e gestione dello stress sono differenti. Il richiamo ai concetti di Locus of control ed Autoefficacia descritti nel par. 1.2.1, è d'obbligo, ma qui il riferimento va anche al concetto più materiale di **resistenza fisica**, ovvero di persone dotate, per natura o per apprendimento, di maggiori risorse psichiche e fisiche, ed una maggiore capacità di controllo sugli eventi.

Ai fattori lavorativi poi, come citato precedentemente, si aggiungono fattori di stress extra-lavorativo, di tipo personale, sociale o familiare che si inseriscono però in un continuum (ovvero si accumulano ai precedenti fattori), sfociando quindi in ulteriori tensioni lavorative.

La "centralità" delle persone, citata ad inizio paragrafo, si manifesta quindi attraverso l'analisi e la comprensione dei fenomeni emotivi degli individui nei contesti lavorativi, come base operativa per applicare azioni organizzative di trasformazione o adattative orientate ad un maggior coinvolgimento e motivazione dei collaboratori. Queste analisi dovrebbero avvenire con una certa periodicità proprio per consentire la verifica di aspetti in mutamento, positivi e negativi, su cui è opportuno mettere in campo interventi di taratura. Indicatori dei primi sono ad esempio la soddisfazione, l'impegno, la partecipazione, sia a livello individuale, che di gruppo e organizzativo (includendo, per questi ultimi, aspetti come il senso di appartenenza/condivisione nei teams o percezioni verso il management o verso i valori dell'organizzazione); indicatori negativi, al contrario, possono essere l'aggressività, il sentimento di inutilità, il disagio relazionale, il disinteresse, il sentimento di risentimento verso l'organizzazione, la percezione di iniquità, l'ostracismo e l'assenteismo.

⁷⁵ Vedi par. 1.1

⁷⁶ Fonte: www.bolletino.adapt.it/stress-da-lavoro-e-malattie-croniche-quali-relazione/. La specifica ricerca sulla correlazione orario lavorativo/malattie coronarie è contenuta nell'articolo "Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603838 individuals" - www.lancet.com Vol 386, 31 ottobre 2015

Strutturare l'ambiente lavorativo nell'ottica di ottimizzare il benessere organizzativo serve a creare le condizioni ideali per la generazione di tensione proattiva nei confronti dello sviluppo di conoscenze, competenze e nuovi stili relazionali, con l'obiettivo di ottenere performance migliori. Tutte dimensioni che trasformano le persone in un vero proprio asset immateriale per le organizzazioni, ovvero il loro capitale intellettuale.

2.4.2 LE PERSONE COME ASSET INTANGIBILE

RISORSE E CONTESTO DI SVILUPPO Nel par. 2.3.2 si richiamava alla tensione sulle risorse come fattore di cambiamento evidenziando come le "risorse", nelle diverse declinazioni economiche, tecniche, intellettuali o relazionali, siano le condizioni fondamentali per la crescita o il mantenimento di competitività delle organizzazioni. Il cambiamento (nelle strategie organizzative) pertanto è efficace se diventa vettore di adeguamento di un incremento delle risorse che hanno un ruolo critico in chiave competitiva.

Poter disporre e sviluppare le risorse "critiche" rappresenta il cuore delle organizzazioni in termini di competenze, capacità e creazione di valore. Nelle dichiarazioni degli AD di due aziende italiane (citate in Rebor, Minelli, 2007):

"Il capo azienda deve indirizzare la strategia e la politica complessiva, ma anche animare e guidare il clima aziendale e cercare di migliorarlo facendo crescere le persone intorno a nuove opportunità di mercato. Bisogna capire i business e le leve che determinano il successo, ma soprattutto avere un orientamento all'esterno, guardare la competizione per i clienti. Io incoraggio le persone ad avere un network [...] per capire quali sono le cose migliori che abbiamo fatto e quelle fatte da altri [...] per comprendere dove sei e dove puoi migliorare"

"Essere a capo di questa azienda per me vuol dire che la carriera di molte persone [...] dipende abbastanza da me. Ma la vera cosa da curare sono i valori professionali, la deontologia, i sistemi di valore, l'etica morale [...]"

Le due testimonianze riportate fanno capire l'importanza, per il management delle organizzazioni, delle competenze e delle capacità di sviluppo dei propri collaboratori, di tutti quegli elementi intangibili ed immateriali che evidenziano la qualità delle persone e il loro potenziale innovativo. Questa dimensione confluisce in un vero e proprio asset, di natura immateriale, definito **capitale intellettuale** che, combinandosi con asset fisici (impianti, stabilimenti, risorse finanziarie), determina la potenzialità per le organizzazioni di creare valore e vantaggio competitivo. Il capitale intellettuale è composto da 3 sub-elementi (Molteni, 2006):

-il *capitale organizzativo* (o *strutturale*), che include elementi **strategici** come la mission aziendale o il posizionamento competitivo nel sistema economico, elementi di **governance**, ovvero i meccanismi di interazione tra gli organi di governo, i sistemi di controllo, di

comunicazione e di retribuzione aziendale, ed elementi **di processo**, quali procedure, sistemi operativi, routines.

-*il capitale umano*, che include caratteristiche presenti nelle singole persone, competenze, capacità e valori sviluppate nel lavoro e con la formazione, i livelli di motivazione e di coinvolgimento.

-*il capitale relazionale* (o *social capital*), comprendente qualità ed intensità di rapporti e relazioni dell'organizzazione con clienti, fornitori, stakeholder ecc...

Il capitale intellettuale si integra nelle risorse specifiche di una organizzazione dando origine a quel set di competenze distintive, eterogenee e complementari, che esaltano l'"unicità" di ogni singola organizzazione e rendono queste competenze difficilmente trasferibili all'esterno. Questo approccio, definito **Resources Based View**, "comprende tutti gli asset, capacità, processi organizzativi, caratteristiche dell'impresa, informazioni, conoscenze ecc. che le consentono di concepire e implementare strategie che ne aumentano l'efficacia e l'efficienza" (Barney)⁷⁷. Nella RBV quindi, il vantaggio competitivo è determinato da una interazione *firm-specific* di risorse tangibili (fattori materiali, tecnologici, finanziari) e capacità (conoscenze, capacità operative e relazionali, know-how lavorativo e da formazione). La specificità delle risorse permette la stabilizzazione di routine operative che consentono di generare efficacia ed efficienza nelle azioni organizzative. La dinamicità dei contesti ambientali deve però consentire alle organizzazioni di implementare processi di apprendimento di nuove routines anche attraverso le interazioni con clienti, fornitori e competitors, per mezzo di strategie di **benchmarking**⁷⁸, che permettano all'organizzazione di interiorizzare le best practices esterne, e diventando nel contempo attrattive per migliori talenti nel mercato.

Le risorse sviluppate ed "acquisite" trovano, in contesti che possiedono questa forma di tensione allo sviluppo, una sorta di meta-luogo in grado di generare nuova conoscenza, innovazione e tensione al cambiamento attraverso interazioni che vengono "facilitate" dal coinvolgimento delle persone. Informazioni e conoscenza hanno così modo di essere distribuiti e condivisi, anche attraverso i diversi livelli organizzativi, stimolando la creazione di nuove competenze e capacità d'innovazione. Nonaka definiva questo contesto "**Ba**", concetto di origine giapponese che indica uno "spazio" condiviso, fisico, virtuale o mentale, che incorpora conoscenza e nel quale possono emergere le relazioni (Nonaka-Konno)⁷⁹.

⁷⁷ Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, 17, 99-120, in Rebor, Minelli (2007)

⁷⁸ "metodologia per l'individuazione delle migliori pratiche e delle migliori politiche in un certo ambito gestionale" (Costa, Gianecchini, 2009)

⁷⁹ Nonaka, I., Konno, N. (1998), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", in *Organizational Science*, 5/1, 14-37, in Rebor, Minelli (2007)

Esempio di contesto attrattivo per le individualità creative ed innovative è certamente Google⁸⁰, definita da uno dei due fondatori, Larry Page, “un insieme di capacità scientifiche, capacità matematiche, di capacità informatiche, con una fortissima capacità nel riuscire a far appassionare le persone”. Caratteristica dell’azienda è l’abilità di gestire una forma di cambiamento continuo attraverso una costante generazione di nuovi progetti ed un approccio anti-conformista e non convenzionale. Il contesto lavorativo è giocoso e creativo e consente il coinvolgimento e la motivazione delle persone. L’ambiente, anche dal punto di vista fisico e logistico (es. l’utilizzo dell’*open space*), è strutturato per permettere l’interazione tra i collaboratori e stimolare l’innovazione. Google rappresenta in un certo modo una realtà pionieristica dal punto di vista organizzativo ma è certamente rappresentativa dell’importanza data all’individuo ed al suo sviluppo, al lavoro di team ed ad un ambiente in grado di generare e socializzare nuova conoscenza e costanti livelli motivazionali.

COMPETENZE Attrattività verso le persone con alte potenzialità, socializzazione lavorativa, contesti coinvolgenti e motivanti e sviluppo della conoscenza risultano quindi essere elementi chiave del successo di una organizzazione, esaltando il fattore persone come fonte di vantaggio competitivo. Determinante pertanto il ruolo del management e dei responsabili del people management nel settaggio di sistemi di selezione, sviluppo, socializzazione e adattamento dinamico alle trasformazioni ambientali ed organizzative.

Nella fasi di selezione avviene il primo match tra le richieste dell’organizzazione e le capacità dell’individuo; per questo motivo, è fondamentale la verifica di fattori quali: *conoscenze e competenze*, in termini tecnico-professionali e relazionali; *personalità ed attitudini*, attribuiti psico-sociali determinanti per dar rilievo alle capacità operative; *abilità*, ovvero possibilità di svolgere il proprio ruolo nelle modalità richieste; *potenziale*, come insieme di attitudini che consentano di gestire situazione evolutive. Un passo importante per le organizzazioni, anche in ottica di efficientamento dei costi di selezione, è l’attivazione di meccanismi di **autoselezione** da parte delle persone. Quanto più trasparente e “mediatica” (l’immagine esterna che l’organizzazione dà di sé) risulta la comunicazione, tanto più la selezione avviene in modo automatico, attraverso l’attrazione che l’azienda calamita nei soggetti che ritengono di avere doti e capacità adeguate. Il caso di Google, citato poco fa, ne è un esempio perfetto (ma con essa, molte delle società *internet based* di oggi, dove il match

⁸⁰ Google Inc. è un’azienda statunitense che offre servizi online, con quartier generale a Mountain View in California, nel cosiddetto Googleplex. Tra la grande quantità di prodotti offerti troviamo il motore di ricerca Google, il sistema operativo Android e servizi web quali YouTube, Gmail, Google Maps e altri. È una delle più importanti aziende informatiche statunitensi, nonché una delle più grandi aziende a livello globale con capitalizzazione azionaria superiore ai 500 miliardi di dollari. Possiede oltre 100 uffici in 54 paesi e dà lavoro a più di 50.000 persone. Fonte: <https://it.wikipedia.org>

con le abilità e lo sviluppo delle conoscenze tecnico-informatiche e del networking di molti giovani neo-laureati è un fattore imprescindibile).

La socializzazione è il processo con cui le persone interiorizzano la cultura specifica dell'organizzazione, adattando l'applicabilità delle proprie competenze, secondo standard di performance richieste (*task performance*) all'interno del sistema di valori condivisi e specifici dell'azienda (*contextual performance*). Questo è un aspetto molto importante per il rapporto individuo-organizzazione, ed entra nell'area del già citato contratto psicologico tra i soggetti organizzativi. Il disallineamento di aspetti come il coinvolgimento delle persone, le aspettative dell'organizzazione, l'impegno, la pressione sulle performance possono determinare situazioni di disagio, fino a rendere impossibile la prosecuzione del rapporto

Lo sviluppo delle competenze e delle capacità degli individui assume, naturalmente, il ruolo centrale per le organizzazioni che puntano a mantenere un vantaggio competitivo attraverso un costante ri-adattamento delle conoscenze alle mutazioni ambientali. Come già descritto nel par 1.2.3 (nel Sub-paragrafo PERFORMANCE 2 – FORMAZIONE), le capacità possono essere di tipo generico, non legate ad un particolare contesto o settore organizzativo, o specifiche, quando queste sono tipiche dell'organizzazione e del settore di riferimento. La progettazione formativa, oltre ad avere forti implicazioni economico-finanziarie, nei costi dell'investimento e nei ritorni (e quindi nei benefici) dello stesso, consente di modificare il capitale umano che, come visto precedentemente è componente fondamentale del più ampio capitale intellettuale, vero motore di creazione di valore per l'organizzazione.

Lo sviluppo individuale deve essere progettato all'interno di un sistema formativo integrato che includa fabbisogni organizzativi, secondo le scelte strategiche dell'organizzazione e fabbisogni professionali, analizzando la distanza tra mansioni e relative performance realizzate e quelle attese, ovvero dove sia necessario un ridisegno dei ruoli organizzativi. Nello sviluppo individuale, parallelamente alla formazione tradizionale, è importante essere in grado di far trasferire il sapere collettivo, "incorporato" nell'organizzazione, nelle proprie *routines* e *best practices*, non nell'ottica di "mantenere quello che oggi funziona" ma bensì in quella di "partire da ciò che oggi funziona per migliorarlo domani". Ad esempio, una modalità simile all'approccio formativo tradizionale, in quanto i concetti vengono presentati in modo teorico ma internamente alla (e specificatamente connessi alla) organizzazione, è il **learning by absorbing**, che utilizza testi e materiali audiovisivi creati internamente e le lezioni sono tenute da collaboratori aziendali per formare competenze teoriche specifiche⁸¹. Ancora più specifiche, nell'approccio formativo di trasferimento della conoscenza organizzativa, sono i metodi di **learning by doing** e **learning**

⁸¹ Come verrà descritto nel Par.3 del Cap. 3, la formazione sul sistema gestionale SAP è avvenuta con questa metodologia

by interacting. I metodi fanno parte del più generale approccio al **training-on-the-job**, ovvero apprendere nel contesto lavorativo attraverso l'affiancamento di collaboratori esperti, il che presenta indiscutibili vantaggi in termini di minor costi ed efficacia nel trasferimento delle conoscenze aziendali, ma anche dei rischi, connessi alla possibilità che vengano trasferiti anche comportamenti o contenuti errati e che non sia sempre attivabile il percorso di dimostrazione-pratica-feedback⁸². Nel learning by doing l'apprendimento avviene durante l'attività lavorativa, applicando competenze pregresse e abilità individuali alle situazioni organizzative che di volta in volta devono essere affrontate e risolte. Il learning by interacting, invece, è un forma di apprendimento collaborativo attraverso l'interazione di gruppo, con forme di condivisione di conoscenze, confronto e stimolo reciproco, consentendo lo sviluppo del singolo e, contemporaneamente, la coesione e l'efficacia organizzativa del gruppo.

L'adattamento ai mutamenti dei contesti organizzativi deve, infine, consentire all'organizzazione di analizzare e valutare le potenzialità delle persone, le caratteristiche dell'individuo rispetto alle possibili evoluzioni delle organizzazioni e relative necessità di trasformazione (crescita) delle posizioni individuali. E' necessario che l'organizzazione sia in grado di valutare le specifiche attitudini e abilità che permettano di gestire e guidare la transizione" verso contesti lavorativi evolutivi o veri e propri modelli organizzativi innovativi e individuare le competenze e i ruoli chiave nelle nuove strategie aziendali.

Il potenziale delle persone in questi contesti consente di attivare le competenze e le esperienze accumulate e renderle disponibili nella creazione di nuovi percorsi di sviluppo organizzativo diventando agenti del cambiamento in grado di far coesistere conoscenze di tipo tecnico-operativo con la capacità relazionali e di gruppo.

2.5 COME ATTUARE IL CAMBIAMENTO - PARTE SECONDA: APPRENDERE E GUIDARE IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO

La competenza è l'aspetto fondamentale nei soggetti organizzativi in grado di facilitare azioni di trasformazione organizzativa. Conoscenze, abilità e potere nel guidare il cambiamento devono essere le caratteristiche degli agenti del cambiamento in grado di dare efficacia organizzativa, attraverso adattamenti tecnologici e strutturali, con particolare attenzione alle interazioni umane, interpersonali e di gruppo, atteggiamenti, percezioni e valori delle persone (McShane)⁸³.

⁸² Un esempio tipico è quella dei lavoratori "pensionandi" o dimissionari che vengono affiancati ai nuovi assunti che li devono sostituire per formarli nel lavoro. Spesso, per questioni burocratiche o per semplice errata programmazione, i tempi di formazione finiscono per essere troppo brevi e non consentire un'adeguata verifica dell'effettivo trasferimento di conoscenza applicata su "campo".

⁸³ *McShane, S.L. (2001), "Canadian Organizational Behavior", McGraw-Hill Ryerson, Toronto, in Piccardo, Colombo (2007)*

Il cambiamento nelle organizzazioni è il risultato di apprendimento, e sua volta, nuovo apprendimento è il risultato del cambiamento, dell'adeguarsi a condizioni nuove, in ciò che Argyris e Schön⁸⁴ definivano capacità di "apprendere ad apprendere". Le organizzazioni che apprendono possiedono la capacità di svilupparsi e crescere, attraverso il mutamento delle conoscenze, delle modalità relazionali e dei valori, anche attraverso l'interiorizzazione delle *best practices* esterne all'organizzazione, che consentono di intraprendere percorsi evolutivi.

2.5.1 APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

L'apprendimento organizzativo è orientato alla modifica delle azioni organizzative attraverso l'acquisizione di informazioni e competenze, lo sviluppo di know-how, la sperimentazione di nuovi modelli di produzione e confronto con altre realtà organizzative attraverso attività di benchmarking, incrementando in tal modo il livello di conoscenza organizzativa (Cook, Hunsaker, Coffey,⁸⁵; Argyris, Schön). Le organizzazioni apprendono quando sono in grado di utilizzare competenze creative e modificare i comportamenti per rispondere alle trasformazioni esterne; la dimensione dell'apprendimento ha quindi a che fare con lo sviluppo del capitale intellettuale, già discusso nel Par 2.4.2., ma anche come processo di creazione di opportunità per migliorare l'azione attraverso la conoscenza e la facilitazione dei flussi informativi (Matthews, Candy)⁸⁶.

Si tratta quindi, come analizzato ad inizio del precedente paragrafo, di un processo di acquisizione e sviluppo di risorse "critiche", con particolare riferimento a quelle intangibili, ovvero alla dotazione di conoscenze e capacità, sia tecniche che relazionali, che rappresentano il vero elemento differenziale delle organizzazioni.

L'efficacia dell'apprendimento organizzativo risiede nella capacità "convertire" le competenze, sviluppate dal singolo, verso il collettivo, per mezzo di un ambiente organizzativo interattivo che consente la condivisione e la cristallizzazione della conoscenza individuale nel capitale intellettuale dell'organizzazione. Questo processo di conversione opera attraverso quattro stadi (SECI) quali: -*socializzazione* (condivisione della conoscenza tacita tra individui), -*esternalizzazione* (formalizzazione esplicita delle conoscenze tacite), -*combinazione* (connessione tra i vari elementi espliciti), -*internalizzazione* (interiorizzare la conoscenza esplicita rendendola tacita) (Nonaka-Takeuchi)⁸⁷.

⁸⁴ Argyris, C., Schön, D.A. (1978), "Organizational Learning: a Theory to Organizational Knowledge", Oxford University Press, Oxford, in Rebor, Minelli (2007)

⁸⁵ Cook, C., Hunsaker, P., Coffey, R. (1997), "Management and Organizational Behaviour", R. Irwin, Chicago, in Piccardo, Colombo (2007)

⁸⁶ Matthews, J.H., Candy, P.C. (1999), "New dimension in the dynamics of learning and knowledge", in D. Bound, J. Garrick (a cura di) *Understanding Learning at Work*, 47-64, Routledge, London, New York, in Rebor, Minelli (2007)

⁸⁷ Nonaka I.,-Takeuchi H., (1995), "The Knowledge-creating company", Oxford University Press, Oxford, in Rebor, Minelli (2007)

In questo modo, quindi, la conoscenza sviluppata dall'individuo viene condivisa in modo collettivo attraverso l'interazione tra i livelli organizzativi. Questo processo è favorito dalla presenza di un ambiente di relazioni (vedi Par. 2.4.2), in cui le persone siano messe in condizione di condividere emozioni ed esperienze, interagire tra di loro mettendo in pratica le abilità acquisite e interiorizzare tali abilità rendendole modelli di comportamento organizzativo.

In sintesi, l'ambiente relazionale consente di convertire la conoscenza tacita in esplicita; è però importante tenere in considerazione che ogni persona "filtra" situazioni ed esperienze secondo propri schemi mentali, attraverso i quali le informazioni assumono un preciso significato soggettivo, in coerenza con tali schemi individuali. Si tratta di mappe cognitive in cui le persone attivano determinati comportamenti a seconda di come vengono percepite ed interpretate le diverse situazioni organizzative. Questo processo non è sempre controllabile e direzionabile dal management, ovvero nei tentativi di far accettare schemi pre-impostati, o modificare quelli assunti, in modo coercitivo, in quanto l'organizzazione (attraverso gli individui) interagisce regolarmente in modo dinamico con l'ambiente esterno e, attraverso i citati contesti relazionali, diffonde ed interiorizza tali schemi. Questo spiega, quindi, l'attenzione che l'organizzazione deve dedicare allo sviluppo degli ambienti di relazione, dei team, dell'atmosfera adatta allo sviluppo e la condivisione della conoscenza (Nonaka et al.)⁸⁸.

L'apprendimento organizzativo assume pertanto una dimensione dinamica attraverso una costante creazione di conoscenza che, partendo dal singolo, si sviluppa in tutta l'organizzazione, e attraverso contesti relazionali interattivi, consente alla organizzazione di trasformarsi in una "learning organization"⁸⁹. Nell'analisi di Cook, Hunsaker e Coffey, le "organizzazioni che apprendono" si caratterizzano per:

- essere un sistema "pensante", dove funzioni e attività sono connesse da rapporti interpersonali ed interattivi ed ogni azione ha influenza nell'intera struttura;
- possedere una visione condivisa, con obiettivi comuni e senso di appartenenza;
- possedere una conoscenza lavorativa personale profonda, in cui un apprendimento continuo rivolto alla crescita personale consente di modificare dinamicamente i comportamenti funzionali agli obiettivi aziendali, adattandosi alle esigenze organizzative;
- possedere modelli mentali, ovvero schemi cognitivi relativi al proprio modo di operare e quello esterno all'organizzazione (per potersi adeguare alla possibilità di rivederli);

⁸⁸ Nonaka, I., Von Krogh G., Voelpel S., (2006), "Organizational knowledge creation theory: evolutionary path and future advances" *Organization Studies*, vol.27, n.8, 1179-1208, in Rebola, Minelli (2007)

⁸⁹ "...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together" – P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization* (1990). Fonte: <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>

-*promuovere i (learning) team*, in quanto ambiente relazionale, aperto alla comunicazione ed al confronto inter-funzionale e facilitatore dell'apprendimento e della "conversione" di capacità individuali in ottica organizzativa.

Le organizzazioni assorbono conoscenza in modo continuo. Conoscenze tacite nelle persone, condivise attraverso le interazioni e formalizzate attraverso procedure e sistemi operativi. Questa conoscenza si concretizza quindi in regole formali e routines che rappresentano le "strategie d'azione e i valori che ne governano la scelta" (Argyris, Schön). In queste "teorie d'azione" emerge la forma della "teoria-in-uso", ovvero generata dai comportamenti effettivi dei soggetti organizzativi⁹⁰, in modo esplicito o tacito, che determina il "funzionamento" quotidiano dell'organizzazione; comportamenti (individuali) che incorporano conoscenza, modificano i propri schemi cognitivi nell'interpretazione dei fenomeni organizzativi, allineano risultati ed aspettative, concretizzando quindi forme di apprendimento (Argyris, Schön). Queste forme sono fondamentalmente di due tipi:

-*Apprendimento ad anello semplice (single-loop)*, definito anche "apprendimento conservativo" che si basa sull'esperienza passata e sull'analisi delle conseguenze dei comportamenti organizzativi. La modifica dei comportamenti avviene in un unico "anello" di azione-reazione, andando ad agire sulla correzione delle strategie d'azione ma non modificandone però i valori di fondo (logiche e valori propri della cultura organizzativa);

-*Apprendimento a doppio anello (double-loop)*, o "apprendimento innovativo", in cui la modifica dei comportamenti necessaria ad affrontare una nuova situazione (primo anello) include una più ampia ri-codifica di valori e norme organizzative (secondo anello), modificando in modo netto le strategie d'azione che sono alla base del funzionamento dell'organizzazione.

L'apprendimento innovativo sembra rispondere in modo più appropriato alle necessità di cambiamento delle organizzazioni contemporanee, operanti in contesti ambientali instabili e caratterizzati da shock socio-economici di ampia portata che costringono le organizzazioni a modificare i propri comportamenti non soltanto in modo adattativo ma anche in maniera più profonda, fino a toccare gli stessi valori e regole su cui si fonda l'organizzazione stessa. La vera sfida dell'"apprendere ad apprendere", viene, quindi, da una forma di apprendimento innovativo "per anticipazione" ("apprendimento di secondo ordine" nella definizione di Argyris e Schön), basata sulla capacità controllare, in qualche modo "pianificare", l'apprendimento, attraverso lo sviluppo di comportamenti individuali ed organizzativi che

⁹⁰ L'altra forma inclusa nelle teorie d'azione è la "teoria dichiarata", ovvero "la teoria proposta per spiegare un determinato schema di attività" (Rebora, Minelli, 2007)

consentano una costante revisione degli schemi d'azione e cognitivi, "anticipando" la necessità di cambiamento anche attraverso interventi che incidono nella stessa cultura organizzativa.

In sintesi, come è possibile, quindi, per una organizzazione, apprendere il cambiamento? Includendo anche le proposte di Cook, Hunsaker e Coffey, queste si possono riassumere in:

- Pianificare una strategia*, cercando di apprendere dall'esperienza e sperimentando in modo da anticipare le necessità di cambiamento;
- Ridisegnare la struttura organizzativa*, attivando contesti relazionali, flessibili e comunicativi, che favoriscano la circolazione e la fissazione dell'apprendimento individuale e di gruppo e stimolino le relazioni inter-funzionali;
- Modificare la cultura organizzativa*, quando la reazione ai cambiamenti conduce ad un apprendimento che include i valori organizzativi e gli schemi gestionali.

2.5.2. SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Le organizzazioni in grado di apprendere sono quelle che possiedono una tensione al cambiamento ed al miglioramento, definendo gli obiettivi, sviluppando le risorse organizzative e istituzionalizzando i nuovi comportamenti.

Il management o le figure che, all'interno dell'organizzazione, assumono il ruolo di agenti del cambiamento, devono essere in grado di implementare delle strategie chiave tra cui:

- la creazione di contesti favorevoli allo sviluppo, attraverso nuovi modelli comportamentali, superando quindi i tradizionali approcci operativi per interiorizzare modi innovativi di gestire le situazioni (schemi d'azione);
- implementazione di cambiamenti incrementali, importanti ma realizzabili, che producano un "effetto leva" verso per ulteriori trasformazioni;
- adattamento graduale al cambiamento, in modo da interiorizzare le trasformazioni, fissare le nuove competenze e valori e ridurre le resistenze;
- gestire gli shock (non prevedibili) non come emergenza ma come eventi fisiologici tipici del cambiamento, da affrontare in modo adeguato.

Come ogni strategia, tutto ciò deve essere spiegato e supportato dagli agenti del cambiamento verso l'organizzazione. In alcuni casi può essere "forzato" e questo può significare l'uso del potere e della coercizione, attraverso sistemi di ricompensa o punitivi ma, come abbiamo visto parlando di resistenza al cambiamento, questi risultano essere comportamenti che alla lunga demotivano e diminuiscono l'apporto attivo verso gli interventi organizzativi. Certamente più incisivi sono i comportamenti che affrontano in modo razionale

le azioni di cambiamento, spiegando progetti ed interventi in modo da creare un consenso basato sulla consapevolezza delle necessità organizzative o, ancora, basati sulla “condivisione” del potere, sulla partecipazione, attraverso azioni di empowerment in grado di produrre alti livelli di commitment al cambiamento.

Lo sviluppo organizzativo (OD), analizzato nel Par. 2.2.2. dedicato ai modelli di cambiamento, è la strategia che descrive al meglio le “learning organization”, concretizzando gli aspetti descritti nel precedente paragrafo, attraverso un “azione pianificata guidata dal vertice, che coinvolge l’intera organizzazione e che si pone lo scopo di accrescere l’efficienza organizzativa mediante interventi pianificati” (Beckhard)⁹¹.

Lo sviluppo organizzativo si focalizza su un approccio di tipo formativo e partecipativo applicando processi pianificati e specifici strumenti. L’utilizzo della “ricerca azione” (action-research)⁹² si caratterizza proprio per questa modalità partecipativa di tutta l’organizzazione (dal management al resto degli attori organizzativi) in cui le persone coinvolte nei progetti hanno ruolo attivo e condiviso nella raccolta di informazioni, base della diagnosi del cambiamento, e nella definizione di obiettivi e piani d’azione. E’ una “attività orientata al problema” (Piccardo, Colombo, 2007) e si pone l’obiettivo di:

- diagnosticare il problema (o l’opportunità) attraverso un’analisi sistematica della situazione, stabilendo la direzione del cambiamento;
- introdurre il cambiamento (incrementale/radicale) definendo obiettivi e piani d’azione;
- valutare ed istituzionalizzare i risultati del cambiamento.

Trattandosi di un approccio al cambiamento “pianificato” e partecipativo dell’intera organizzazione, la sua progettazione ed implementazione può risultare complessa e particolarmente lunga; la fase di diagnosi deve anche includere una verifica sul clima organizzativo, sulla cultura e gli stili di comunicazione e, comunque, tutti gli obiettivi citati includono una serie di fasi intermedie (di controllo e definizione strategica)⁹³.

Gli strumenti utilizzati in ambito di sviluppo organizzativo mirano ad agire sullo sviluppo di alcuni aspetti, preventivamente valutati secondo fattori di tipo **organizzativo** (in termini di efficienza/efficacia, procedure, gestione delle risorse tecnologiche), di **cultura organizzativa** (nell’adattamento ai contesti culturali, nella condivisione della mission e degli obiettivi), **relazionali** (effetti sulle risorse umane, sulla comunicazione, sulla gestione dei conflitti, sulla

⁹¹ Beckhard R., (1969), “Organization Development: Strategies and Models”, Addison Wesley, Reading, Mass, in Rebor, Minelli (2007)

⁹² Vedi nota 50

⁹³ Il modello DuBrin (1997, rif nota 51) è composto di fasi di guida al cambiamento: 1.identificazione preliminare della situazione 2.Promozione del commitment verso il cambiamento 3.Comprensione delle potenzialità di sviluppo dell’organizzazione 4.Organizzazione di un moment di feedback 5.Identificazione di specifici problemi 6.Identificazione della strategia di cambiamento 7.Istituzionalizzazione del cambiamento 8.Valutazione del cambiamento

leadership, sulla partecipazione, coinvolgimento e motivazione), e di **risultato** (quanto pianificato, tempistiche e feedback dei risultati). Nello specifico, le attività coinvolte (Forti, Varchetta)⁹⁴ si riferiscono a:

-*presidio istituzionale*: nella definizione iniziale del processo di OD, monitoraggio e valutazione dei risultati attraverso riunioni tra committente ed agenti del cambiamento;

-*metodi di diagnosi*: attraverso interviste (individuali e di gruppo) per valutare la comprensione ed il coinvolgimento inter-organizzativo del processo di cambiamento progettato. L'indagine coinvolge il sistema relazionale in termini di confronto su aspetti quali la responsabilizzazione e l'apprendimento organizzativo;

-*sviluppo dell'individuo*: nel monitoraggio dei ruoli lavorativi individuali, della crescita della persona, dello sviluppo di conoscenze e competenze distintive;

-*sviluppo di gruppo*: nelle dinamiche relazionali ed interpersonali e nel potenziamento delle capacità di team, sul coinvolgimento ed il problem solving;

-*sviluppo delle strutture*: nell'analisi di cambiamenti strutturali in termini tecnici e culturali, nella definizione dei ruoli e processi decisionali;

-*sviluppo manageriale*: attraverso la valutazione delle prestazioni, del potenziale e lo sviluppo delle risorse necessarie nella gestione delle singole funzioni/aree;

Si tratta di “interventi” che evidenziano la necessità di una competenza “esperta” in termini di capacità tecniche, organizzative e relazionali. I processi di cambiamento attraverso lo sviluppo organizzativo necessitano pertanto di agenti del cambiamento che siano in grado di pianificare e guidare il processo di cambiamento in modo efficiente. I progetti possono essere affidati ad agenti “esterni”, consulenti con elevate conoscenze in ambito organizzativo, in grado di analizzare e diagnosticare, secondo punti di vista “oggettivi”, la situazione aziendale e proporre modelli efficienti di cambiamento organizzativo. Per contro, la conoscenza profonda dell'organizzazione, della sua cultura e dei suoi valori, non può che arrivare da agenti interni, da chi lavora nella struttura, la conosce in modo profondo, e gode delle legittimazioni necessarie per poter proporre ed implementare il cambiamento⁹⁵. La scelta, ovviamente, è demandata ai vertici aziendali secondo gli obiettivi organizzativi che si vogliono realizzare. Ma quale che sia il riferimento degli interventi organizzativi, è indubbio che i processi di adattamento organizzativo contemporanei non possano che essere associati a figure di **Leadership**, in grado di pianificare, motivare e guidare le trasformazioni, facendo evolvere modelli basati su gerarchia e potere coercitivo in forme innovative di leadership, in grado di

⁹⁴ Forti, D., Varchetta, G. (1991), “L'approccio clinico allo sviluppo organizzativo”, in Piccardo C. (a cura di), *Sviluppo Organizzativo: stato dell'arte e nuove prospettive*. Guerini e Associati, Milano, 89-133, in Piccardo, Colombo (2007)

⁹⁵ Ciò potrebbe rivelarsi una “arma a doppio taglio” in quanto i soggetti interni potrebbero essere vittime di giochi politici, conflitti di interesse o collusioni che “legittimano” forme di resistenza. In quest'ottica, agenti esterni, con approcci più distaccati e privi di coinvolgimento diretto in azienda, possono produrre risultati più efficaci.

ispirare fiducia, creare nuove sfide, coinvolgere, motivare e direzionare lo sforzo organizzativo, nell'ottenimento di miglioramenti continui "attraverso" le persone e "con" le persone.

2.5.3. DAL POTERE ORGANIZZATIVO ALLA LEADERSHIP

Il cambiamento necessita di una "capacità di alcuni degli attori organizzativi di sviluppare una forza che influenzi gli eventi verso la direzione scelta pur in presenza di dissensi e di interessi contrastanti" (Rebora, Minelli, 2007). Gestire incertezza, inerzia e conflitti d'interesse identifica questa capacità di influenza nel concetto di **potere**. La presenza del potere concentrato nei vertici dello organizzazione (formalmente legittimata), nell'ambito delle organizzazioni contemporanee che vivono situazione di cambiamento ed adattamento ai contesti evolutivi, necessita di una forma di "controbilanciamento" della diffusione del potere maggiormente distribuita lungo i livelli organizzativi. I processi di influenza devono coinvolgere una ampia fetta di soggetti organizzativi, riducendo i livelli gerarchici che possono rappresentare un "freno" a processi di apprendimento di ampia portata e (verticalmente) flessibili. La priorità, negli interventi di cambiamento organizzativo, deve quindi essere rivolta a dinamiche che consentano processi di apprendimento e sviluppo. Il rapporto tra gestione "istituzionale" del potere ed i processi organizzativi operativi deve evitare la "distruzione" di risorse generata da rigidità gerarchiche e fattori politici come il conflitto di interessi (politiche da implementare, interessi personali, pressioni esterne). Le situazioni di conflitto rischiano di produrre inefficienza, perdita di coesione, blocco dei processi di evoluzione, apprendimento e sviluppo, provocando, conseguentemente, un indebolimento dell'organizzazione⁹⁶.

L'ottica del *Change Management* permette di ampliare la visione del potere tradizionale, diretto ed esplicito, del management, accettato in modo passivo dai soggetti organizzativi, verso concezioni più ampie e multiformi, maggiormente rivolte al coinvolgimento delle persone, soprattutto nell'era di contesti relazionali e comunicativi globali (IT, Internet, ecc.). Attraverso processi di selezione e sviluppo, l'assunzione ruoli di leadership diffusa diventa uno dei fattori chiave in un ambiente sempre più complesso e mutevole. I fattori chiave sono *l'abilità nel gestire* del management e *l'abilità nel dirigere* dei leader. "La vera sfida è combinare una forte capacità di leadership e una forte capacità del management, usando una per bilanciare l'altra" (Kotter, 1999). Le organizzazioni, in particolar modo quelle di ampie dimensioni, necessitano di un management (una struttura di potere) in grado di gestirne la

⁹⁶ I conflitti organizzativi possono, in realtà, essere interpretati anche in chiave positiva quando questi portano all'emersione di situazioni inefficienti ed al superamento di "vecchi" assetti di potere.

complessità, strutturale e relazionale, attraverso un piano organizzativo che definisce ruoli e mansioni, responsabilità e interdipendenze, esercitando forme di controllo che permettano il monitoraggio esecutivo di quanto pianificato. La leadership riguarda, invece, la gestione del cambiamento, la definizione di una “direzione”, strategie per affrontare i mutamenti ambientali, tecnologici, competitivi, attraverso un nuova “visione” del futuro. Dal punto di vista organizzativo, si tratta di “allineare” le persone verso questa direzione, facendo leva anche sui loro bisogni, valori ed emozioni, per mezzo di fattori ispirazionali e motivazionali, creando sistemi di lavoro flessibili, esaltando l’autonomia e la responsabilizzazione per mezzo di strumenti di delega, fornendo feedback e supporto, e facendo in modo che la percezione delle persone nei confronti della “guida” sia caratterizzata da fiducia, integrità ed affidabilità.

Ad esempio, nell’inquadramento della piattaforma di Change Management di Iveco⁹⁷ descritta da Rebora e Minelli, giovani quadri, laureati e dotati di potenziale innovativo, hanno avuto la possibilità di rompere gli schemi tradizionali del potere organizzativo introducendo, in ampia autonomia, approcci evolutivi più moderni e flessibili, diffondendo una cultura del risultato e della soddisfazione del cliente diffusa, in modo collaborativo, in tutta l’organizzazione. Non si tratta, quindi di un “potere” sulle risorse ma bensì la realizzazione di un potenziale di competenze innovative in grado di attivare le risorse (soprattutto umane) nella realizzazione di processi di cambiamento.

Il cambiamento efficace trova quindi concretezza nell’attivazione di tutti i soggetti organizzativi, attivando processi di sviluppo, di apprendimento e di gestione del potere. Nei contesti contemporanei, questa “sfida” si gioca con persone aperte all’innovazione, di leader in grado di sperare gli schemi tradizionali e di “costruire” e “guidare” il cambiamento.

2.5.4. LA LEADERSHIP INNOVATIVA: LA GESTIONE DI RELAZIONI SNELLE

Un business in continua evoluzione diventa, per le organizzazioni, una sfida a reinventarsi in modo rapido e frequente. La dimensione umana in questo processo di adattamento è fondamentale. Saper guidare il cambiamento, allineare e motivare i propri collaboratori, stimolare il lavoro in team, comunicare una vision e supportarne la strategia, affrontare le resistenze, sono tutte azioni che concretizzano l’aspetto delle relazioni interpersonali, un fattore che emerge in modo determinante nei processi di cambiamento organizzativo. Processi

⁹⁷ “La piattaforma di Change Management con i suoi operatori esperti (change agent senior) provenienti dalle diverse aree aziendali e con i suoi brillanti neolaureati (change agent junior) svolge una costante di formazione, benchmarking e consulenza interna per sostenere questo tipo di miglioramenti [...]. Diffondere la condivisione delle esperienze, delle conoscenze, know-how dei diversi partecipanti rappresenta il tema centrale del lavoro in piattaforma [...] soggetti con background differenti si incontrano, condividono le proprie impressioni ed esperienze e confrontano i propri modelli mentali [...] le piattaforme sono strutture che rappresentano contesti nei quali la conoscenza viene incessantemente creata [...]”. (Rebora, Minelli, 2007)

che necessitano di persone capaci di rappresentare una leadership⁹⁸ innovativa, in grado di dare flessibilità ai processi organizzativi, creare un clima creativo e collaborativo, ricettivo degli stimoli esterni e della necessità di apprendimento continuo, di comunicare le necessità di trasformazioni adattive, attivando le persone e, nel contempo, dando loro sostegno, per diventare esse stesse “micro-guide” delle azioni di cambiamento.

Come si è visto negli ultimi paragrafi, questa capacità gestionale non necessariamente coincide con i vertici aziendali, con il management o comunque con “soggetti dotati di autorità formale o capaci di esercitare potere; ciò che qualifica i leader è invece la sensibilità ai valori e le motivazioni proprie e altrui, la capacità di esprimerli, evocarli, farne emergere la potenzialità trainante. L’essenziale della leadership consiste nell’interazione che si stabilisce fra persone dotate di livelli di motivazione e capacità d’influenza nel perseguimento di scopi almeno in parte condivisi. [...] gli anni recenti stanno facendo emergere un altro bisogno, quello di un ruolo non solo tecnico della classe dirigente, ma della sua trasformazione in una leadership diffusa, segnata da una capacità di comunicazione e relazione [...] al livello delle organizzazioni [...]” (Rebora, Minelli, 2007).

VISIONE E FIDUCIA Il concetto di visione è collegato all’urgenza del cambiamento, nel momento in cui i leader, nel costante monitoraggio dell’evoluzione ambientale, della situazione di mercato, finanziaria o tecnologica dell’organizzazione, recepiscono la necessità di imprimere una svolta nell’ottica di cogliere nuove opportunità o sono in grado di prevedere nuovi scenari di posizionamento competitivo, critici per la futura sopravvivenza dell’organizzazione. Una leadership innovativa si caratterizza per questa forma anticipatrice e “visionaria”, per la capacità di superare vecchi paradigmi ed operare all’esterno della gerarchia tradizionale, modificando anche aspetti obsoleti della cultura aziendale. Una visione efficace deve essere attraente, (ovvero in grado di coinvolgere), ma raggiungibile e realizzabile; deve essere “ispirazionale” ovvero in grado di attivare energie positive, ma chiara negli obiettivi e nei risultati richiesti. La visione del futuro deve essere quindi lungimirante ed efficace, non legata ai “sogni” di un leader, ma rispettare i valori dell’organizzazione ed includerla a 360 gradi, essere significativa per i follower e fornire la possibilità di comprenderne, anche analiticamente, l’impatto sulle attività quotidiane.

In questi ultimi aspetti, si evidenzia il fattore davvero determinante di una visione credibile, ovvero la capacità di comunicarla di modo efficace. La prima sfida da affrontare è l’insoddisfazione per lo *status quo* e la rilevazione che il cambiamento sia necessario. Il leader

⁹⁸ Nel paragrafo si usano in modo indistinto i termini di leader, capo, responsabile o manager, per indicare la relazione di potere ed influenza operative (solitamente, ma non necessariamente, gerarchica) di un soggetto organizzativo nei confronti in un collaboratore.

deve essere in grado di esporre, per esempio, le opportunità di crescita e i rischi del mantenimento di processi e strutture che vincolano la produttività. Successivamente, la comunicazione della visione deve concretizzarsi in specifici compiti, comprensibili e realizzabili, attraverso fatti concreti, responsabilizzare le persone attraverso nuove direzioni comunicative, verso il basso, che consentano di realizzare una “con-di-visione”, una visione condivisa, partecipata e collaborativa di tutta l’organizzazione. Il coinvolgimento di molte persone crea anche il rischio di generare resistenze, tanto più quando il cambiamento che la visione prefigura andrà ad incidere sui comportamenti acquisiti. La capacità del leader di comunicare la visione deve quindi far leva sull’aspetto delle emozioni, rispettandone i valori, stimolando la motivazione verso obiettivi chiari ma senza generare sovraccarichi psico-emotivi. Questa capacità comunicativa e relazionale è strettamente collegata ad aspetti quali la credibilità e la fiducia che il leader sono in grado trasmettere ai propri follower. Nei contesti organizzativi la fiducia è una condizione sempre più importante per sostenere gli equilibri all’interno delle aziende (Innocenti, 2013). La fiducia “è il frutto di gesti, relazioni, e condizioni vissute dalle persone nel tempo; la relazione di fiducia che si instaura verso i propri capi va oltre la transazione economica ed attiva un legame emotivo tra le parti” (Leverging)⁹⁹. La costruzione di fiducia nasce nel momento in cui il leader è in grado di chiarire i bisogni i valori ed ambizioni nei follower e creare condivisione ed unità organizzativa. La mancanza di fiducia può far sentire le persone più vulnerabili e meno disposte ad accettare le iniziative organizzative (Innocenti, 2013).

L’affidabilità di un leader è legata al concetto di integrità, di coerenza tra quanto “proclamato” e “quanto agito” (Simons)¹⁰⁰. La percezione di essere guidati da persone che dimostrano coerenza con quanto dichiarano, influenza positivamente i comportamenti dei follower nell’ambiente di lavoro; più elevato è il livello di integrità percepita, migliori sono gli atteggiamenti dei dipendenti nei confronti dell’organizzazione (Prottas)¹⁰¹. Sulla fiducia verso un leader agiscono inoltre fattori come la competenza, quali riconoscimento di abilità tecniche e relazionali, lealtà, nella disponibilità ad agire in maniera non opportunistica, e l’apertura, nella tendenza ad una comunicazione trasparente.

Comunicazione della visione e fiducia nei leader in grado di attuarla è quindi il primo ma determinante passo per il successo di un cambiamento organizzativo. Per renderla effettiva, serve grande attenzione verso i collaboratori e il loro sviluppo individuale ed organizzativo.

⁹⁹ Leverging, R., (2001), “Un gran bel posto in cui lavorare”, Sperling&Kupfer Editori, Milano, in Innocenti (2013)

¹⁰⁰ Simons, T.,(2002), “Behavioural Integrity: The Perceived Alignments Between Managers’ Word and Deeds as a Research Focus”, *Organisation Science*, 13: 18-35, in Innocenti (2013)

¹⁰¹ Prottas, D.J., (2008), “Do the Self-Employed Value Autonomy More Than Employees? Research across four samples”, *Career Development International*, 13: 33-45, in Innocenti (2013)

SVILUPPO DELLE PERSONE Le organizzazioni moderne, come più volte evidenziato nel corso di quest'analisi, si caratterizzano per essere sistemi di relazioni interpersonali, mediati da strutture e sistemi manageriali. L'introduzione di percorsi di cambiamento nelle organizzazioni ha una forte influenza in questi sistemi, richiedendo pertanto una costante verifica dell'"allineamento" dei collaboratori alle azioni organizzative. Non si tratta però (o non solo) dei classici interventi organizzativi quali la ridefinizione di ruoli e mansioni, di meccanismi delega, controllo, incentivazione, ma di una più ampia dimensione interattiva che riguarda la motivazione, la collaborazione, la soddisfazione e il commitment verso i collaboratori. Allineamento significa parlare con le persone, far comprendere la visione del cambiamento, convincere le persone per mezzo di una costante interazione e comunicazione, arrivando ad ottenere adeguati livelli di responsabilizzazione attraverso la modifica dei comportamenti in senso proattivo.

In tutto ciò, l'energia ispirazionale del leader e la sua capacità di attivare motivazione nei collaboratori attraverso la stimolazione di bisogni personali quali senso di appartenenza, autostima e riconoscimento¹⁰², fornendo sostegno e feedback, sono fattori di spinta che permettono alle organizzazioni di innovare, crescere ed ottenere performance superiori.

Ai bisogni individuali, e relative funzioni di utilità e razionalità¹⁰³, sono collegati i comportamenti delle persone, le cui relazioni "non rispondono quasi mai ad una semplice logica meccanica di input-output [...] che definisca in modo univoco e lineare il nesso tra azione di una persona e le reazioni che questa può scatenare in un ambiente costituito da altre persone" (Di Lenna, 2014).

Le persone sono complesse e caratterizzate da contraddizioni e modalità comportamentali non prevedibili. Nelle organizzazioni, in particolar modo quelle di grandi dimensioni, coesistono approcci e modelli gestionali a volte differenti, e questo può riflettersi anche nei modelli di guida dei leader, nella contrapposizione tra una gestione razionale dei fenomeni organizzativi ed una più vicina a dimensioni psico-emotive, tra aspetti logici oppure sociali, tra l'efficacia operativa o l'efficienza economica. I modelli tradizionali, legati, come citato precedentemente, di tipo meccanicistico¹⁰⁴, si caratterizzavano per un "distanza" tra management e collaboratori, focalizzata su una progettazione organizzativa e strategie pianificate ed ottimizzate. Nei contesti contemporanei, le dinamiche relazionali necessitano di approcci di leadership che includano la conoscenza delle persone che collaborano con l'organizzazione e la capacità di comprenderne la componente emotiva, "aiutandoli a crescere

¹⁰² Vedi Par. 1.2.3

¹⁰³ Vedi Par. 1.1

¹⁰⁴ Vedi Par. 1.1, ripreso anche nell'introduzione del par 2.4

professionalmente e rafforzandone l'autostima. [...]. I leader riconoscono e ricompensano il successo; il che, oltre a dare ai collaboratori un senso di appagamento, li fa sentire parte di una organizzazione che si prende cura di loro. In presenza di tutte queste circostanze, il lavoro diventa intrinsecamente motivante". (Kotter, 1999).

Il rapporto tra produttività e stato emozionale delle persone in azienda sembra essere prerequisito fondamentale negli strumenti di cambiamento efficace. Nella dichiarazione di Luciano Attolico (2012), consulente in Lean Innovation: "Ho vissuto in prima persona progetti di miglioramento aziendali dal 1995 a oggi, come impiegato, come manager, come consulente, come imprenditore. A mio parere, quando manca un legame forte tra produttività e benessere, non è possibile sostenere nel tempo l'innovazione e il miglioramento continuo in azienda. Ho visto molti progetti fallire [...] per questa ragione. Sino a quando le nostre aziende saranno costituite da persone, saranno proprio le persone a garantire il successo o meno di qualsiasi iniziativa".

Il benessere deriva da un mix di emozioni, competenze, motivazioni e percezioni nei contesti lavorativi quotidiani. Ogni persona è un contributore nei micro-obiettivi che formano la visione di lungo periodo; è necessario quindi valorizzare chi produce risultati e sostenere chi evidenzia difficoltà, responsabilizzando i collaboratori e alimentando il senso di appartenenza all'organizzazione. La gestione della dimensione emotiva e motivazionale consente ai leader di potere alimentare il binomio benessere-produttività in ottica innovativa e di miglioramento continuo.

La motivazione, in quanto stimolo a raggiungere obiettivi predefiniti, è uno dei fattori più importanti per una leadership efficace. Un bravo leader è in grado di coinvolgere i follower nelle modalità di attuazione della visione (condivisa) e nei processi collegati, facendo leva sui bisogni personali citati precedentemente. L'attivazione di approcci comunicativi e di supporto maggiormente "informali" e l'utilizzo di processi di delega e responsabilizzazione consente di rispondere al meglio alla forte domanda di coordinamento che si associa alle attività extra-routine e al cambiamento (Kotter, 1999). Nelle relazioni con il management, "l'esigenza di autonomia è avvertita con crescente intensità nei contesti organizzativi, poiché le mansioni sono sempre più complesse e richiedono creatività, capacità di problem solving e maggiore assunzione di responsabilità" (Innocenti, 2013).

In questo ambito, il concetto di motivazione e coinvolgimento attivo, richiamando quanto già descritto nel primo capitolo, va sotto il nome di **empowerment**, "un insieme di comportamenti tesi a consentire ad altri di avere quel potere necessario per conseguire risultati personali e collettivi [...] quell'energia da smuovere [...] di cui le organizzazioni hanno bisogno" (Quaglino, Ghisleri, 2004). Le persone reclamano maggiore valorizzazione e

responsabilizzazione nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi aziendali, il che richiede politiche di attivazione di un "potere" di leadership.

Il comportamento del leader deve essere teso a creare "interesse" delle persone nei confronti delle problematiche organizzative, scomponendo gli obiettivi attraverso spiegazioni del "cosa" ottenere, del "perché" e "come" ottenerlo. Il coinvolgimento avrà successo se i collaboratori:

- possono ricevere informazioni precise sulle prestazioni richieste;
- sono messi nelle condizioni di sviluppare le competenze per ottenere gli obiettivi;
- hanno il "potere" di prendere decisioni in autonomia;
- sono in grado di comprendere l'impatto sul proprio lavoro;
- vedono riconosciuto il proprio contributo nei risultati organizzativi.

I leader devono quindi sostenere i collaboratori nel processo di apprendimento permettendo loro di incrementare la responsabilizzazione nelle decisioni operative e strategiche, anche attraverso azioni di aggiustamento (*fine-tuning*) degli obiettivi assieme ai collaboratori stessi, all'intero di un ambiente relazionale di continuo scambio informativo.

L'empowerment è una delle dimensioni più importanti che caratterizzano la leadership innovativa, rendendola "carismatica", ovvero capace di far crescere "il più grande capitale delle organizzazioni...le persone" e "tirar fuori dalle persone quanto hanno di meglio"¹⁰⁵. Queste capacità dei leader si costruiscono con la condivisione delle informazioni, con la creazione di fiducia ed il rafforzamento dell'autonomia decisionale, doti che richiedono grande flessibilità relazionale e, allo stesso tempo, supporto comunicativo. In questo senso, i leader si caratterizzano per essere "guide che devono dare l'esempio", in termini di trasparenza e coerenza comportamentale, ma anche di progettisti delle strategie della visione e stimolatori di apprendimento continuo. Il concetto ben si lega alla dimensione delle "learning organizations", già descritte nel Par 2.5.1, dove il leader diventa, in questo contesto, *coach*, ossia guida o facilitatore, in grado di "ridirezionare le energie emozionali [...] aiutare costantemente i collaboratori, tutti, a generare alti livelli di energia positiva necessaria per realizzare i cambiamenti" (Tichy)¹⁰⁶. Questa funzione di sostegno all'apprendimento prende appunto il nome di **coaching**, in cui il leader si mostra capace di stabilire buone relazioni, gestendo il lato emozionale delle persone e facilitando la comunicazione e la corretta gestione del clima organizzativo. Si tratta quindi in una evoluzione della formazione tradizionale che denota la sensibilità dei leader innovativi verso le persone, viste come risorsa fondamentale

¹⁰⁵ Vedi Par. 1.2.2. Il riferimento, qui, è a Kets de Vries, citato in Quaglino, Ghisleri (2007), di cui vedi nota 13

¹⁰⁶ Vedi nota 33

per “fare la differenza”, e che include la dimensione emotiva e comportamentale nel processo di “sviluppo personale” all’interno dell’organizzazione.

Il leader coach, attraverso il dialogo, aiuta la persone ad “acquisire una maggiore competenza professionale e a superare la barriere che ostacolano il miglioramento [...] modificare in modo consapevole il “comportamento” aumentando il senso di self-efficacy¹⁰⁷ e la soddisfazione personale. [...]. Il coach deve saper valutare le competenze e le capacità manifeste e potenziali [...] l’osservazione, il dialogo, la sperimentazione, il monitoraggio delle prestazioni [del collaboratore *nda*] lo aiuteranno a raggiungere il successo personale” (Di Lenna, a cura di, 2007). John Withmore, esperto di leadership e sviluppo organizzativo, considerato il padre del coaching, insiste sul concetto di “tirar fuori il meglio da una persona” attraverso la capacità del leader coach di “pensare alle persone non in termini di prestazioni, ma di potenziale”, attraverso strumenti “classici” come la motivazione, la delega, il problem solving, il team building, ma nella direzione base di sviluppare negli individui una maggiore fiducia in se stessi e la consapevolezza che altri si fidano di loro”. (Whitmore, 2011).

Lo sviluppo delle persone, in particolar modo quando si tratta di collaboratori giovani o neoassunti, che necessitano di percorsi di inserimento nell’organizzazione e di integrazione con la sua cultura e i suoi valori, può richiedere forme di “guida” quali il **mentoring**, ovvero di aiuto da parte di un membro anziano che “mette a disposizione la propria esperienza e conoscenza al fine di guidare e sostenere l’altro in un percorso di apprendimento. (Di Lenna, a cura di, 2007). In questo caso la leadership può non coincidere direttamente col manager o il responsabile, ma è espressione della capacità del mentore di “essere guida dell’allievo”, facendo leva su una relazione necessariamente informale ma che punta direttamente sui bisogni specifici della persona nella fase critica dell’inserimento nella struttura organizzativa.

Un'altra forma di sviluppo personale, più rivolta alla dimensione del sostegno emotivo, è il **counselling**, un processo di interazione tra un consulente e l’individuo, focalizzato su difficoltà di tipo psicologico, incluso lo stress. Si tratta di problemi che possono includere difficoltà con i colleghi o col proprio responsabile, o situazioni di frustrazione o scarso rendimento o, ancora, aspetti extra-lavorativi come le difficoltà familiari, o comunque situazioni che incidono sull’autoefficacia e l’autostima. Il consulente può anche essere un interno dell’organizzazione, raramente (ma non necessariamente) in rapporto gerarchico diretto con la persona, esperto in psicologia applicata alle situazioni organizzative. Gli interventi sono finalizzati a gestire situazioni “critiche” che possono compromettere le performance della persona e può trovare applicazione in situazioni “emotivamente” destabilizzanti quali cambiamenti radicali, ristrutturazioni, riduzioni di personale. Il successo

¹⁰⁷ “Autoefficacia”, vedi Par. 1.2.1

di questa “interazione” si realizza quando “rinforza l’intenzione dell’individuo a cambiare e ne accresce la fiducia nelle proprie capacità di riuscire a farlo” (Tosi, Pilati, 2008).

Le azioni di sviluppo delle persone e l’abilità dei leader nel guidarne i comportamenti vengono quindi messe in condizioni di priorità nelle azioni di miglioramento delle performance e fondamentali per gli interventi di adattamento organizzativo. La capacità di influenzare positivamente le componenti intrinseche delle persone permette di favorire la creazione di sistemi relazionali collaborativi, facendo leva sul senso di unità, valori comuni e interazioni positive, fondamentali nei processi di apprendimento e crescita delle organizzazioni.

RELAZIONI E CLIMA ORGANIZZATIVO La capacità di influenzare proattivamente i collaboratori è certamente dote fondamentale per manager e responsabili che esprimano il loro ruolo di guida (soprattutto di guida ai cambiamenti) secondo caratteristiche di leadership. In realtà, come citato precedentemente, ogni soggetto organizzativo può diventare una “micro-guida” quando si relaziona con gli altri, nelle situazioni organizzative quotidiane. La capacità di influenza però non viene percepita da tutti allo stesso modo e può non produrre per tutti gli stessi effetti, in termini di risultati o semplicemente di tempi per ottenerli. Essere un leader non esclude a priori l’utilizzo di forme di potere formale, e viceversa. La complessità dei contesti contemporanei, anche dal punto di vista relazionale, necessita che i due approcci trovino un giusto bilanciamento, applicabile ad ogni livello organizzativo.

Nelle relazioni tra leader e follower emergono legami di potere, come per esempio un senso di obbligo verso il leader in cui, tanto maggiori sono i successi del leader, tanto intenso sarà il grado di influenza (o potere) del leader stesso e la relativa dipendenza del collaboratore. I successi di un leader gli permettono di guadagnare, nel tempo, reputazione, fattore fondamentale per dar credito alla fondatezza delle sue competenze, creando “seguito” dei follower e quindi ulteriore potere su di essi. Anche il processo di identificazione nel leader, spesso puramente inconscio, nella sua “visione” idealizzata, permette il guadagno del rispetto delle persone sotto la sua guida. Infine, il leader può esercitare il suo potere di influenza anche attraverso la creazione, nei follower, di percezioni di dipendenza positiva (le persone hanno bisogno del suo supporto) o negativa (devono evitare di entrarne in conflitto), attraverso la capacità di convincere gli altri di possedere le risorse per ottenere queste forme di dipendenza. (Kotter, 1999). Queste dimensioni di “potere” del leader si concretizzano nel mix di relazioni che conduce le persone a mettere in atto i comportamenti performanti ma allo stesso tempo possono essere generatrici di tensione e conflitti.

Molto spesso queste tensioni vengono attribuite a “conflitti di personalità”, ovvero differenze psicologiche o caratteriali che rendono difficoltosi i rapporti leader-collaboratore. In altri casi, la percezione di elevata autonomia del collaboratore (non-dipendenza dal leader) quando, nella realtà, necessita di supporto operativo ed informativo costante nel proprio lavoro, può generare forme di frustrazione che conducono al conflitto.

Per relazionarsi in modo efficace con i propri collaboratori, un leader deve essere in grado di “avere buona comprensione di se stesso e dell’altro, specie riguardo punti di forza, punti deboli, stile operativo ed esigenze” e “usare queste informazioni per sviluppare e gestire una relazione lavorativa efficace, compatibile con gli stili e le capacità di entrambe le persone, e in grado di soddisfare i bisogni più importanti dell’altro” (Kotter, 1999)

Nelle relazioni leader-collaboratore, le modalità (stile) lavorative degli stessi impattano i modi diversi nelle performance e nell’ottenimento dei risultati richiesti. I leader devono saper sfruttare i punti di forza dei collaboratori, devono poter infondere fiducia e favorire i flussi informativi (in entrambe le direzioni). I collaboratori, per contro, devono conoscere le aspettative di chi ha compito di guidarli, essere il “veicolo” delle informazioni necessarie per inquadrare i problemi da affrontare ma anche essere essi stessi anticipatori e risolutori dei problemi. Si tratta fondamentalmente di creare un sistema di relazioni in cui leader e collaboratori possano operare e coordinarsi per soddisfare le reciproche aspettative.

Questo sistema di relazioni Leader-collaboratore (e la gestione, da parte del leader, delle relazioni interpersonali “tra” i collaboratori) non può prescindere dal contesto organizzativo in cui queste si esplicano. Il rapporto con i soggetti organizzativi che hanno un diretto potere di influenza sull’operato delle persone si inserisce in un ampio costrutto che include l’organizzazione nel suo complesso, il senso di appartenenza e l’identificazione in essa. Queste dimensioni contribuiscono al consolidamento di valori e norme da parte dei soggetti che operano entro un particolare contesto organizzativo determinando ciò che viene definito **cultura organizzativa**, il cui processo “è favorito da leader carismatici che stabiliscono i principi e i valori di riferimento, che poi confluiscono in quella che comunemente viene definita la *vision* dell’organizzazione” (Martin)¹⁰⁸. Il consolidamento di valori condivisi e l’identificazione nell’organizzazione degli individui avviene attraverso interazioni e relazioni che legano il concetto di cultura con quello di **clima organizzativo** come “due facce della stessa medaglia” (Denison)¹⁰⁹, in cui la cultura rappresenta un insieme condiviso di assunti

¹⁰⁸ Martin, J., (1995), “Organizational culture”, in N. Nicholson (ed.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organization behaviour*, Blackwell, Cambridge, MA, in Innocenti (2013)

¹⁰⁹ Denison, D.R., (1996), “What is the difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars”, *Academy of Management Review*, 21: 619-654, in Innocenti (2013)

fondamentali, considerati validi e percepiti¹¹⁰ come il “corretto” modo di pensare ed affrontare i problemi da parte dei membri di una organizzazione (Shein)¹¹¹.

Il clima si riferisce pertanto ad una “percezione condivisa [...] rispetto alle relazioni interpersonali sviluppate all’interno del contesto di riferimento [...] un costrutto [...] connesso al benessere individuale ed alla prestazione lavorativa” (Borgogni, 2001).

Per Gordon e Cummins¹¹² il fattore fondamentale nel determinare il clima è proprio lo stile di leadership, attraverso le azioni del management (politiche e struttura organizzativa), in quanto “elementi della cultura organizzativa [...] che definiscono il clima percepito da membri dell’organizzazione. Tali elementi sono in grado di influenzare i comportamenti e gli atteggiamenti di individui e gruppi, trasmettendo senso di identità, di unione tra le persone, di cooperazione e stabilità dell’organizzazione” (Borgogni, 2001). Le percezioni individuali, orientando i comportamenti, sono determinanti per la creazione del clima. L’individuo agisce secondo il senso che attribuisce agli eventi e alle interazioni entro cui opera. E’ evidente quindi l’importanza per il manager o per il leader, di tenere conto delle percezioni dei propri follower in quanto “il vissuto personale di eventi e situazioni che si generano nell’ambiente di lavoro ha un impatto diretto sulle relazioni interpersonali, contribuisce a determinare il clima organizzativo e [...] influenza le performance individuali e organizzative” (Innocenti, 2013).

TEAM Cambiamento, empowerment, miglioramento delle performance devono necessariamente far evolvere l’analisi organizzativa dalla dimensione (dello sviluppo) individuale a quella di squadra. E’ una dimensione estremamente importante in quanto connessa alla stessa attitudine naturale delle persone ad aggregarsi, condividere e ricercare il contatto sociale. Da punto di vista organizzativo, il paradigma dominante dell’orientamento all’individualismo¹¹³, storicamente legato a forme organizzative di tipo meccanicistico, di forte specializzazione e divisione del lavoro e strutturalmente gerarchiche, richiede una evoluzione verso modalità più flessibili, di adattamento veloce ai mutamenti ambientali, creando ambienti interattivi, di condivisione delle competenze, di sinergie collaborative e di soluzioni creative per affrontare i cambiamenti

Il tema della leadership nelle relazioni di gruppo (*team leadership*) è quindi particolarmente rilevante nel momento in cui essa necessita di “operare” in ambienti

¹¹⁰ Nella descrizione di Ashforth (Ashforth, B.E., (1985), “Climate formation: Issues and Extension”, *Academy of Management Review*, 10: 837-847) “it is not a large conceptual step from shared assumption (culture) to shared perceptions (climate)”, in Innocenti (2013)

¹¹¹ Schein, E., (1985), “Organizational culture and leadership”, Jossey Bass, San Francisco, in Innocenti (2013)

¹¹² Gordon, G.G., Cummins, W., (1979), “Managing Management Climate”, Lexington Books, Lexington (Mass.), in Borgogni (2001)

¹¹³ Di Lenna (2014) ne dà una caratterizzazione tipicamente italiana rilevando “come nella cultura socio-comportamentale [...] il lavoro di squadra passi in secondo piano rispetto agli approcci di tipo individualistico [...] un cultura orientata alla difesa dell’orticello di ogni singola persona [...] confermato anche da ricerche sociologiche che indicano nel nostro paese uno di quelli in cui il tasso di imprenditorialità è più alto [...] costruito sul rischio e l’iniziativa, ma anche sull’abitudine di lavorare da soli in piccoli gruppi”

caratterizzati da incertezza ed integrare attori e fattori diversi attraverso attività di pianificazione, organizzazione, individuazione di competenze, valutazione, direzione, impulso e sostegno alle relazioni intragruppo, necessarie per l'efficienza stessa del gruppo" (Tosi, Pilati, 2008).

Il contesto della team leadership supera quindi la tradizionale dimensione gerarchica e di utilizzo del potere formale, per diventare "ruolo" organizzativo legittimato dalla responsabilità assegnata dai membri del team, fondata sull'autorevolezza e sulle competenze, orientato alle relazioni sociali nell'ottica di ottenere coesione ed efficacia collettiva. Si tratta di una dimensione chiave che implica "il misurarsi con abilità quali la pazienza necessaria per condividere con cura le informazioni, la fiducia negli altri, il saper cedere autorità e capire quando necessario intervenire" (Quaglino, Ghisleri, 2004).

Le azioni di un team leader si caratterizzano attraverso diversi ruoli di tipo:

Relazionale (interpersonale):

- favorendo la connessione con gli attori interni ed esterni, di tipo orizzontale e verticale;
- rappresentando il team;
- stimolando la comunicazione interna;
- gestendo i conflitti per mezzo della creazione di un clima di fiducia, coesione e motivazione;
- chiarendo gli obiettivi e supportando il team con azioni di coaching.

Informativo:

- facendo circolare le informazioni all'interno del team;
- facendosi portavoce delle informazioni dal team verso l'esterno.

Decisionale:

- operando come agente del cambiamento;
- gestendo le problematiche e le difficoltà attraverso il supporto o intervenendo per impostare azioni correttive;
- assicurando le risorse necessarie per implementare le soluzioni.

Un team efficace, in grado di mobilitare l'impegno delle persone verso gli obiettivi pianificati, necessita di un ambiente relazionale in cui siano attivabili condizioni di influenza e sostegno reciproci all'interno del team, creando forme di comunicazione efficace, di partecipazione e dialogo, di riconoscimento e gestione delle emozioni, di condivisione del potere attraverso la responsabilizzazione decisionale e l'individuazione di valori condivisi, ancorché simbolici, in grado di generare commitment e unità.

COMUNICAZIONE E FEEDBACK Una delle principali responsabilità del manager è quella di "assicurare una efficace ed efficiente comunicazione tra le persone che operano tanto

all'interno della propria area di competenza quanto tra quelle delle altre aree dell'organizzazione per il quale il manager lavora" (Di Lenna, 2014). Una comunicazione efficace è quella che consente di raggiungere l'obiettivo che l'emittente si era proposto ma soprattutto quella di ricevere una risposta, intesa come comprensione e corrispondenza di ciò che è stato trasmesso. Paul Watzlawick¹¹⁴ sosteneva che è "impossibile non comunicare", intendendo che anche il silenzio o la non-azione hanno un valore comunicativo e trasmettono informazioni. La comunicazione all'interno dell'organizzazione può concretizzarsi in diversi modi: verbale, scritta, non-verbale (comunemente detta **linguaggio del corpo**, attraverso gesti, espressioni facciali, mimica). Può avvenire in forma fisica e diretta o in forma elettronica, attraverso i moderni sistemi di diffusione comunicativa per mezzo di computer e network digitali, o ancora attraverso linguaggi particolari che utilizzano metafore, simboli, riti, o in generale comportamenti in grado di trasmettere informazioni. Può avvenire, infine seguendo canali formali e gerarchici oppure informali e flessibili.

Qualunque forma comunicativa deve però rispettare due condizioni: deve essere **efficiente**, ovvero raggiungere i destinatari in modo preciso, rapido ed economicamente sostenibile, ma allo stesso tempo deve essere **efficace**, ossia far in modo che i destinatari comprendano quanto comunicato e applichino quanto richiesto nel modo più naturale possibile.

Questo bilanciamento tra efficienza ed efficacia comunicativa richiede che le organizzazioni, attraverso la leadership dei loro manager, siano in grado di attivare relazioni e flussi comunicativi maggiormente flessibili.

La continuità è elemento fondamentale per una comunicazione efficace, in particolar modo nelle iniziative di cambiamento. I leader devono dedicare costanza nel comunicare i programmi e le motivazioni che ne stanno alla base, introducendo elementi che incidano nella componente emotiva delle persone. La comunicazione deve essere chiara e attivata attraverso un continuo dialogo con le persone. Questo permette di avere un costante monitoraggio del grado di resistenza dei collaboratori e della necessità di cedere potere formale in modo da aumentare l'autonomia decisionale, la motivazione e la partecipazione.

La comprensione delle azioni organizzative è fondamentale per tenere alto il livello di commitment; ad esempio, parallelamente agli interventi di supporto e di sviluppo individuali, descritti precedentemente (coaching e counselling), l'utilizzo di strumenti visivi e grafici (diagrammi, trends, piani di lavoro), nel corso di riunioni dedicate, risponde al meglio alle esigenze di condivisione informativa. Permette di "toccare con mano", in modo diretto, gli obiettivi e le azioni richieste, standardizzare la comunicazione organizzativa aumentando la velocità di risoluzione di problemi.

¹¹⁴ Citato in Di Lenna (2014) e Tosi, Pilati (2008)

Indipendentemente da quale livello organizzativo sia il luogo di partenza o destinazione del flusso comunicativo, una leadership innovativa deve essere in grado di far fluire le informazioni verso l'alto ma soprattutto verso il basso e tale flusso deve essere bi-direzionale. Un efficace scambio informativo necessita di essere interfunzionale e gerarchicamente trasversale, attraverso una comunicazione flessibile ed informale. Nei progetti di cambiamento questa modalità include anche l'ascolto ed i suggerimenti dei dipendenti, anche come forma di gestione delle resistenze, già ampiamente descritte nel corso delle precedenti analisi, confermando il fatto che “il cambiamento si verifica a livello emotivo non a livello razionale. Meeting informali con i dipendenti possono essere di grande aiuto nel favorire il cambiamento, tanto nel cuore quanto nella mente” (Worth, Brill)¹¹⁵.

L'importanza di questo doppio senso di circolazione comunicativo, come detto, è fondamentale per creare commitment nella progettazione delle azioni organizzative. Quanto più le persone contribuiranno a rispondere alle domande sul “come”, tanto più accetteranno di fare il lavoro del “come”. (The Result-Driven Manager, 2006). Questo processo è quindi intrinsecamente collegato al modo in cui messaggi ed informazioni arrivano ai collaboratori. In questo contesto, il leader deve poter avere riscontro del grado di recepimento di un messaggio attraverso un messaggio di ritorno o più semplicemente avere **feedback** dai propri collaboratori, per assicurare ai processi di comunicazione tra le persone i requisiti minimi di efficacia (Di Lenna, 2014).

Comprendere l'intensità dell'efficacia comunicativa e saperne valutare come essa possa produrre risultati passa attraverso una ri-focalizzazione nei bisogni delle persone necessari per poter svolgere i propri compiti ed una rottura dei vecchi schemi di comportamento dei manager (Attolico, 2012). In questo ambito, emergono ancora un volta, le capacità di coaching del leader, consentendo di liberare le potenzialità di una persona per portare al massimo il suo rendimento e di aiutare ad apprendere. Il feedback attraverso il coaching deve essere presente, con egual importanza, quando prestazioni o comportamenti non rispondono a quanto richiesto, nell'ottica di miglioramento, oppure quando le performance sono positive ed il relativo feedback ne rafforza l'importanza.

La struttura formativa italiana, ad esempio, dà particolare risalto ai feedback negativi, evidenziando molto di più ciò che non funziona rispetto a ciò che funziona. La peculiarità di una leadership innovativa, invece, risiede proprio nella capacità di dare riscontri positivi, favorendo lo sviluppo delle persone e l'efficacia comunicativa. Si tratta, in certo modo, di stimolare una sorta di consapevolezza psicologica, elencando i punti di forza e di debolezza, dosando i complimenti e le ricompense in modo sincero ed allo stesso tempo, cercando di

¹¹⁵ Worth, R., Brill, P.L., (1996), “The Four Levels of Change”, AMA-COM, in The Results-Driven Manager (2006)

aumentare l'autonomia e l'indipendenza come forma di sviluppo individuale e di team (Whitmore, 2011).

2.5.5. CONCLUSIONI

Le organizzazioni, come ogni sistema vivente, devono costantemente trasformarsi. Un'evoluzione finalizzata a poter sopravvivere e restare competitivi, adattando il business alle trasformazioni ambientali e sociali, alle tecnologie, ai mercati ed all'innovazione. Il cambiamento nelle organizzazioni non può avere direzioni, dimensioni ed intensità predefiniti. In questo capitolo sono stati analizzati molti modelli teorici che hanno cercato di descrivere i principali percorsi organizzativi in materia ma è perfettamente comprensibile che ogni azione organizzativa sia del tutto unica e solo parzialmente replicabile, in quanto frutto del contesto organizzato specifico, della storia passata e della cultura dell'organizzazione, a sua volta composta di valori, conoscenze e relazioni. Alcune dimensioni comuni nel cambiamento in realtà esistono: esso è sempre generato da una "urgente" tensione nelle risorse, una sorte di "mancanza" che deve essere compensata, pena il rischio di poter soccombere, ma che può differire nelle modalità temporali, ovvero in cambiamenti che, nel corso della vita, riprendendo le affinità con i sistemi vitali, si succedono alternativamente in modo costante e graduale oppure come reazione ad eventi improvvisi che generano cambiamenti radicali.

Ma la principale dimensione che sembra essere comune a tutte le organizzazioni che progettano un cambiamento è quella delle persone che la compongono. Le persone rappresentano l'asset intangibile delle organizzazioni, un capitale di conoscenze, abilità e capacità relazionali in grado di evolvere in modo dinamico attraverso l'esperienza e la formazione. Lo sviluppo degli individui, "cuore" dell'organizzazione, rappresenta il vero motore dell'innovazione ma la loro gestione deve tener conto degli aspetti emotivi e psicologici, particolarmente importanti nel momento in cui il cambiamento organizzativo, incidendo sullo status quo, genera resistenze tali da inficiare le azioni pianificate. Le organizzazioni devono quindi diventare ambienti di sviluppo, introducendo nuova conoscenza, potenziando il capitale intellettuale e generando tensione proattiva nei collaboratori, permettendo di creare valore aggiunto ed affrontare le sfide di competitività dei giorni nostri.

Sono proprio queste sfide, nell'attuale panorama economico, iperglobalizzato ed estremamente dinamico, che le organizzazioni necessitano di cambiamento, guidati da nuove forme di leadership, trasformazionali ed innovative, in grado di mobilitare le persone in modo creativo, approcciandosi a sistemi relazionali e comunicativi più flessibili e snelli, motivando

e coinvolgendo i collaboratori a lavorare insieme e finalizzando quel miglioramento continuo che è essenza vitale di ogni organizzazione.

3. Capitolo terzo

GRUPPO CARRARO: CAMBIAMENTO COME EVOLUZIONE, DALLE STRUTTURE ALLE RELAZIONI

Poter descrivere il cambiamento organizzativo vivendolo ogni giorno, in una realtà aziendale dove il cambiamento e l'innovazione sono presenti nel suo stesso Dna, come valore vitale evolutivo delle gestione organizzativa, produttiva e relazionale, non può che essere il modo migliore per verificarne l'evoluzione, l'efficacia ed il valore aggiunto e, allo stesso tempo, evidenziarne i punti deboli e la necessità di rivederne le conseguenti azioni messe in atto. La mia collaborazione all'interno gruppo Carraro dura ormai da oltre 15 anni, nelle Area degli Approvvigionamenti e della Logistica, nello storico stabilimento di Campodarsego, headquarter del Gruppo Padovano, e mi ha permesso, proprio per la particolare centralità relazionale di questa area, di essere in contatto più o meno diretto, con le diverse funzioni aziendali, sia nelle sedi italiane che nelle varie plant estere. Tale posizione mi ha consentito di essere partecipe di molti cambiamenti ed azioni organizzative, ovviamente in modo diretto nel solo periodo (comunque non breve) entro cui sono presente in azienda, ma anche, per merito di questa intensità relazionale (e per mia personale curiosità), di inchiestare molte memorie "storiche", collaboratori presenti in azienda da molti anni (in parte, ad oggi, già pensionati) che hanno visto e vissuto le trasformazioni e la crescita dell'azienda, condiviso successi, crisi, evoluzioni e rivoluzioni. La durata della mia collaborazione è breve se confrontata con la storia di questa azienda familiare, che opera in Italia e nel mondo, da oltre 80 anni, ma mi ha consentito di vivere direttamente molte trasformazioni ed adattamenti ambientali, come per esempio la forte strutturazione internazionale, l'avvento dell'IT e di internet, e, su tutti, il passaggio generazionale tra fondatore e i figli, a conferma della volontà della continuità familiare e del radicamento nel territorio che la Carraro ha sempre valorizzato nel corso della sua storia.

Ma, dall'altra parte, vivere quotidianamente l'azienda, significa anche relazionarsi con le persone che vi lavorano, che permettono il funzionamento dell'organizzazione attivando conoscenze e skills, implementando giorno per giorno quei piccoli e gradualmente cambiamenti, innovativi e creativi, che consentono all'azienda di crescere nella sua naturale evoluzione adattativa. Le percezioni delle persone riguardo alle strategie aziendali sui cambiamenti e sugli interventi organizzativi diventano quindi molto importanti per poter mantenere alto il

livello di commitment e rendere efficaci le azioni organizzative, siano esse gradualmente o radicali. Verificare il clima organizzativo ed essere in grado di mettere in atto interventi che “rafforzino” le performance delle persone, ottenendo spinte motivazionali positive, è un punto estremamente importante nella progettazione degli interventi. In Carraro questo processo sta subendo fasi altalenanti, coincidenti con la forte alternanza direttiva e gestionale degli ultimi anni, sia nell’Alta direzione che nel middle-management, determinando in alcuni casi delle vere proprie crisi di leadership.

La forte crisi globale del 2008 ha cambiato l’economia mondiale, dal punto di vista produttivo ed organizzativo. La Carraro non ne è rimasta esente. Anzi, l’ha colpita duramente, richiedendo interventi, spesso drastici e di non immediata efficacia. Questo processo è ancora in fase, all’interno di uno scenario economico che fatica a risollevarsi e che probabilmente non esisterà più per come lo conoscevamo prima.

Il cambiamento in Carraro, come per tutte le altre organizzazioni, diventa quindi un fattore vitale per poter rimanere competitiva e continuare a generare valore. Cambiamenti che devono includere certamente la dimensione strutturale, gestionale e di mercato, ma, allo stesso tempo, guardare alla base, nella ristrutturazione ed incentivazione dei sistemi relazionali e comunicativi, di empowerment e motivazione delle persone, nella stimolazione del lavoro di team, puntando sulle persone ed sul loro sviluppo come opportunità per ottenere risorse “innovative”.

La stesura del capitolo, ed in particolare dell’ultimo paragrafo, è il risultato di molti colloqui informali avuti con colleghi (sia operai che impiegati) e manager aziendali, come pure formali e specifici sull’argomento di questa tesi, investigando sul cambiamento dell’azienda nei suoi aspetti tecnici ed organizzativi ma anche con gli occhi (e il cuore) dei suoi collaboratori. Ho poi integrato le informazioni prendendo spunto dalla diversa documentazione aziendale disponibile, dal periodico informativo del Gruppo, dal sito web e dal portale interno, dal volume “Gruppo Carraro” di Costa e Gubitta (che ripercorre l’intera parabola storica del Gruppo fino al 2001, anno di edizione del volume) ed, infine, dal confronto con il mio relatore, che mi ha permesso di strutturarli nel modo qui presentato.

3.1 STORIA DEL GRUPPO

Carraro Spa è un gruppo internazionale leader mondiale nei sistemi per la trasmissione di potenza. Il fatturato 2015 è di 674 milioni di euro.

Alla Holding Carraro Spa fanno riferimento tre aree di Business:

- **Carraro DriveTech spa**, specializzata in:

-sistemi di trasmissione (assali e trasmissioni) destinati a macchine movimento terra, trattori agricoli, carrelli elevatori, veicoli commerciali leggeri, automobili e applicazione stazionarie;
-ingranaggi e componenti (in acciaio tagliato) per il settore automobilistico, per applicazioni agricole e movimento terra, per applicazioni *material handling* e per generatori eolici.

- **Agritalia** specializzata in:

-trattori speciali (high-utility, da vigneto, da frutteto) fino a 100HPdi potenza realizzati conto terzi (a marchio Massey Ferguson, John Deere, Claas);

-servizi di ingegneria e di outsourcing produttivo per nicchie nell'ambito delle trattoristica.

- **Elettronica Santerno**, specializzata in:

-inverter destinati alla gestione dell'elettronica di potenza applicata ai diversi ambiti industriali;

-convertitori elettronici di potenza per energie rinnovabili (fotovoltaico).

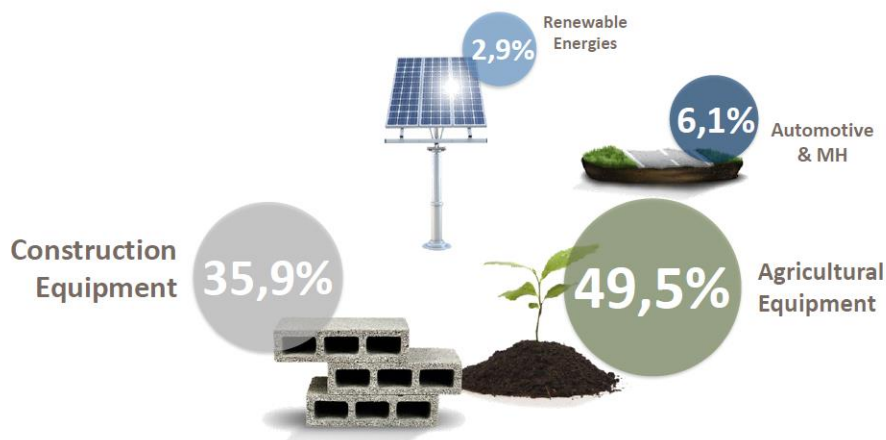
Il Gruppo, la cui Holding Carraro Spa è quotata alla Borsa Italiana dal 1995, ha la sede principale a Campodarsego (PD), impegna 3276 persone (al 30.06.2016), di cui 1495 in Italia, ed ha insediamenti produttivi in Italia (6), in India (2), Cina, Argentina e Brasile e 6 centri di ricerca. I principali mercati di riferimento sono per oltre il 49% le applicazioni per il settore Agricolo, il 36% per il settore delle costruzioni, il 6% per l'automotive e material handling ed il 3% nelle energie rinnovabili.

Key Figures



Fonte: Carraro Press Pack 2016

Key Application Markets



Fonte: Carraro Press Pack 2016

“Lo sviluppo del Gruppo rappresenta una *case history* di successo di una realtà imprenditoriale che, attraverso strategie di differenziazione, innovazione ed internazionalizzazione è diventata una realtà multinazionale leader mondiale nel settore dei sistemi per la trasmissione di potenza” (Interprofessional Network, a cura di, 2009).

Carraro nasce nel 1932 da Giovanni Carraro¹¹⁶ iniziando la produzione di seminatrici¹¹⁷ per l'agricoltura destinate ad un mercato interregionale.

Nel dopoguerra entra in azienda il primo figlio maschio, Oscar, la cui spinta imprenditoriale porterà a puntare sulla motorizzazione, consentendo all'azienda, nel corso degli anni '50, di entrare nel mondo dei trattori agricoli. Il primo trattore nasce nel 1958, e segna l'inizio del glorioso marchio dei “Tre cavallini”.

Nel 1960 si attua il primo passaggio generazionale, con la costituzione della ditta *Officine Giovanni Carraro di Oscar e Mario Carraro e Fratelli*¹¹⁸, segnando la separazione familiare con il fratelli Antonio e Bianca, che andranno a costituire una nuova azienda, la *Carraro Antonio di Giovanni*, avviando la produzione di piccoli veicoli per frutteti e vigneto.

Tra gli anni '70 e '80 si compie una prima svolta nel percorso di crescita della Carraro, con lo sviluppo delle attività *core business* e il progressivo decentramento della produzione. A partire al 1973, infatti, la società sviluppa le attività della divisione “assali e trasmissioni”,

¹¹⁶ Ditta Giovanni Carraro-Fabbrica seminatrici e attrezzi agricoli

¹¹⁷ G. Carraro proveniva da una famiglia di fabbri e già nel 1910 aveva presentato ad una esposizione a Padova un macchinario, di produzione artigianale, in grado di arare, seminare, erpicare e rullare contemporaneamente. L'esperienza maturata in famiglia nella produzione di attrezzi agricoli, unita a fattori quali creatività e fantasia, consentirà di far diventare la produzione di seminatrici il core business dell'azienda per lungo tempo (Costa, Gubitta, 2001)

¹¹⁸ In azienda, oltre a Mario e Oscar, sono presenti i fratelli Francesco e Clara, come soci accomandanti.

specializzandosi nella progettazione e costruzione di assali e trasmissioni per trattori agricoli e macchine movimento terra diventando, nel corso degli anni successivi, leader mondiale del mercato¹¹⁹.

A metà anni '80, le attività *core* nella produzione di assali e trasmissioni supportano un processo di decentramento delle produzioni accessorie, attraverso l'acquisizione di società specializzate in attività funzionali al business principale¹²⁰, che porteranno alla creazione del *Gruppo Carraro*¹²¹.

Gli anni '90 sono un periodo di svolta per il Gruppo, attuando un processo di massiccia internazionalizzazione che si concretizza con la costituzione di filiali commerciali e stabilimenti produttivi in molti Paesi nel mondo.

Nel 1992 viene inaugurata a Chicago, in Illinois, la Carraro North America (ufficio di rappresentanza e magazzino di stoccaggio) per promuovere e sviluppare i rapporti commerciali del Gruppo con il mercato Nord-americano. Nel 1999 la presenza negli Stati Uniti si rafforza con uno stabilimento produttivo (trasmissioni) a Calhoun, in Georgia. Nel 1995 viene creata una filiale commerciale anche Germania, la Carraro Vertriebs GmbH (a Francoforte), che verrà però chiusa dopo soli quattro anni per scelte strategiche del Gruppo. In quegli stessi anni vengono infatti aperte altre sedi commerciali ed uffici di rappresentanza in Turchia e Giappone.

Nel 1997 la Carraro sigla un accordo di joint venture con *Escort Ltd*, uno dei maggiori gruppi industriali indiani, per la produzioni di assali e trasmissioni per il mercato indiano, che porterà alla posa della prima pietra, nel 1998, della *Carraro India Ltd*, che avvierà la produzione nel 1999.

Nel 1998 la Carraro punta sul mercato dell'Est, acquisendo la maggioranza della *Fabryka Osi Napedowych SA* (FON) a Radomsko, Polonia, già produttrice di assali per autobus e camion.

Lo stesso anno la Carraro entra nel mercato Sudamericano, a seguito di un accordo commerciale con la Agco, uno dei maggiori produttori mondiali di trattori, acquisendo lo stabilimento di Haedo (nei pressi di Buenos Aires) in Argentina. Nasce così la *Carraro*

¹¹⁹ Nel 1985 la Carraro supererà i 100.000 assali venduti

¹²⁰ Già ad inizio anni '70 era stata acquisita la *Fonderie del Montello* di Montebelluna, specializzata in fusioni di ghisa sferoidale, da cui si ricavano i materiali principali di cui sono costituiti gli assali e le trasmissioni. Nel 1983 la produzione di trattori viene trasferita a Rovigo, costituendo una nuova ditta, *Agritalia*. Nel 1986, viene acquisita la *Officine Meccaniche Goriziane* (OMG), da cui nascerà la *Carraro PNH*, specializzata in componenti (frizioni) per macchine agricole e movimento terra. Sempre nel 1986 viene creata la ditta *Maus*, produttrice di macchine utensili (lavorazione meccaniche). Nel 1988 viene acquisita la *Siap* di Maniago (PN), produttrice di ingranaggeria, affiancata poco dopo da altre due società, *STM* (stampaggio) e *TQT* (trattamenti termici). Nel 1989, questa area di business viene ampliata dall'acquisizione del *Gruppo Devon*, che diventerà *DPF Poggiofiorito*, in provincia di Chieti.

¹²¹ Il cambio di Ragione sociale da *Officine Meccaniche G. Carraro di Oscar e Mario Carraro e F.Ili Spa* in *Carraro Spa* era avvenuta nel 1988 (la precedente trasformazione da Sas a Spa nel 1972)

Argentina, incrementano le opportunità di penetrazione nel mercato Sudamericano e intensificando, per mezzo della prossimità produttiva, il rapporto di collaborazione con Agco.

Ancora nel 1999, viene costituita la *Carraro International Sa*, in Lussemburgo, con lo scopo di gestire direttamente il controllo delle società estere partecipate. L'operazione dà il via alla creazione, nello stesso anno, della *Carraro Korea Co Ltd* (produzione di sistemi di trasmissione per il *material handling* e carrelli elevatori).

Il processo di diversificazione produttiva e internazionalizzazione della seconda metà degli anni '80 e tutti i '90¹²², si chiude nel 2000 con l'acquisizione della tedesca *O&K Antriebstechnik*, presso Hattingen, produttrice di riduttori per scale mobile ed assali per macchine da costruzione e altre applicazioni industriali, controllata dal *Gruppo Case New Holland*, leader mondiale nella produzione di macchine movimento terra, che consente, oltre all'entrata in un nuovo mercato produttivo, il consolidamento dei rapporti con la stessa CNH.

Nel 1995 la Holding Carraro si era quotata alla Borsa Italiana, per poter sostenere i piani di sviluppo e le strategie del gruppo.

Nel 2001 inizia un processo di ristrutturazione interna del Gruppo con l'obiettivo di semplificare la struttura organizzativa e razionalizzare i costi di gestione, attraverso una fusione per incorporazione delle società operative in Italia in due società, *Carraro Spa* e *SIAP Spa*, integrando in un unico centro di riferimento le attività, rispettivamente, di produzione di sistemi integrati di trasmissione e di ingranaggia.

A partire dagli anni 2000, riprende il processo di allargamento della piattaforma industriale, italiana ed estera, attraverso l'acquisizione e le creazione di nuovi centri produttivi.

Nel 2005 viene inaugurata, a Pune, *Turbo Gears Ltd* il secondo stabilimento del Gruppo in India¹²³, specializzato nella produzione di ingranaggi e componenti. La centralità del mercato indiano porta, nel corso del 2006, a progetti di ampliamento che si concretizzano con la creazione, sempre Pune, di *Carraro Technologies India*, centro di ricerca dedicato alla progettazione di nuovi prodotti.

Una svolta nelle attività produttive dei Carraro avviene nel 2005 con l'acquisizione di *Elettronica Santerno*, specializzata nella progettazione e produzione di sistemi per i settori dell'elettronica di potenza, dell'automazione e della conversione di energia. L'operazione è strategicamente mirata ad ampliare l'offerta produttiva attraverso l'integrazione dei sistemi elettronici di controllo di potenza nei sistemi di trasmissione, attività *core* del gruppo, e

¹²² Nel 1997 si aggiunge agli stabilimenti italiani, la *Trenton* di Modena, specializzata nella produzione di componenti (scatole differenziali e semiassi)

¹²³ Nel 2015 verrà fusa in Carraro India Ltd.

l'apertura a nuovi segmenti di mercato, nel settore della conversione dell'energia elettrica e delle fonti rinnovabili.

Ulteriore ampliamento del business del gruppo avviene con la acquisizione, nel 2007, di *Minigear Spa*, specializzata nella componentistica di alta precisione. Contestualmente avviene la creazione di *Gear World*, con l'obiettivo di riunire le attività del Gruppo nel settore dell'ingranaglieria a livello mondiale¹²⁴ in un unico centro gestionale.

Nello stesso anno viene inaugurato il nuovo stabilimento produttivo di *Carraro China*, a Qingdao¹²⁵, destinato alla produzione di sistemi di trasmissione per applicazioni stazionarie (scale mobili), trasmissione per carrelli elevatori ed assali per macchine agricole e movimento terra.

Nel 2008 nasce *Carraro DriveTech Spa*¹²⁶, la società operativa in cui confluiscono le attività *core* del Gruppo, ovvero la progettazione, produzione e commercializzazione di assali, trasmissioni e riduttori epicicloidali.

La crisi globale del 2008 ha colpito tutti i mercati e le aree geografiche di riferimento, portando il Gruppo, a partire dal 2009, ad una serie di azioni mirate a mettere in sicurezza l'azienda e dare continuità al business, attraverso un ridimensionamento dei costi ed un piano di *rightsizing*, concretizzatosi, nel 2010, nel piano strategico triennale "*Carraro 2.0*".

Le attività di razionalizzazione produttiva e strutturale proseguono anche negli anni successivi. Da un lato, la creazione, presso Caxias do Sul, in Brasile, di uno nuovo stabilimento produttivo, *Carraro DriveTech Do Brasil LTDA*, paese ritenuto fondamentale per il rafforzamento della presenza nel mercato Sudamericano. Dall'altro, una serie di cessioni e fusioni che hanno portato all'assetto attuale¹²⁷. Nel 2013 si concretizza il progetto di fusione per incorporazione di *Gear World* in *Carraro DriveTech*, nell'ottica di ottenere strutture più agili e di supporto trasversale alle politiche industriali in grado di rispondere in modo più efficiente ai mutati contesti di mercato. Nel 2014 viene ceduta la *Minigears Spa*. Nel 2015, l'accordo con la milanese *Bonfiglioli*, produttore di soluzioni di trasmissione di potenza industriali ed inverter per il settore delle energie rinnovabili, perfeziona la cessione del pacchetto di maggioranza della *O&K* in Germania. Alle fine dello stesso anno viene decisa la chiusura dello stabilimento *Drivetech* di Gorizia, ritenuto non più efficiente in termini di costi e margini di profitto, spostando le relative attività di assemblaggio assali e riduttori, rispettivamente nelle Plant di Campodarsego e di Maniago.

¹²⁴ *Gear World* comprende: *Siap Spa* in Italia (Maniago e Poggiofiorito), *Turbo Gear Ltd* in India, la *Divisone Ingranaggi* all'interno di *Carraro Argentina* e la neo-acquisita, *Minigears Spa*, con stabilimenti in Italia, in Nord America ed in Cina.

¹²⁵ Carraro era già presente in Cina, sempre a Qingdao, dal 2005, con un presidio commerciale.

¹²⁶ Carraro DriveTech comprende 8 stabilimenti produttivi, in Italia (3), Germania, Polonia, Argentina, India e Cina.

¹²⁷ Nel corso degli anni 2000 erano già avvenute cessioni di attività ritenute non strategiche per il gruppo, come le *Fonderie del Montello* di Montebelluna, la *Trenton* di Modena, la *STM* di Maniago, la *FON* a Radomsko (Polonia), la *Carraro Korea Co Ltd* (operazione mirata a spostare il presidio dei mercati del Far East interamente in Cina).



Fonte: Carraro Press Pack 2016

Nel 2013 viene ufficializzato il secondo storico passaggio generazionale nel Gruppo guidato dalla famiglia Carraro. Mario Carraro, presidente della società dall'inizio degli anni '60, cede la guida della società ai figli, già presenti nel Gruppo con diversi ruoli direttivi dagli anni '80. Enrico, già Vicepresidente dal 2007, assume il ruolo di Presidente. Il fratello minore, Tomaso, diventa invece il nuovo Vicepresidente.

Nello stesso anno, inizia l'implementazione del nuovo gestionale Erp SAP (IBM), destinato a sostituire il precedente in tutte le plant italiane ed estere del Gruppo ed a integrare in un unico sistema i vari software gestionali, con l'ottica di migliorare l'efficienza operativa, modernizzando gli strumenti di gestione aziendale. Il nuovo sistema ha avuto il primo *go live* nella plant Siap di Maniago nel 2013 e sta tuttora proseguendo in tutte le rimanenti plant del Gruppo.

3.2 IL DNA DEL CAMBIAMENTO

“Gruppo Carraro cambia. Ancora. Non sarà l'ultima delle trasformazioni. Come racconta la storia della nostra Impresa il cambiamento è insito nel nostro DNA. È quel fattore che, insieme ai nostri Valori, ci ha permesso di crescere e di svilupparci oltre le crisi più profonde. Oggi cambiamo organizzazione, aggiorniamo la nostra struttura societaria ed il nostro organigramma, per proseguire, con più forza, nel percorso di acquisizione di quote di mercato, di ampliamento della presenza internazionale, di sviluppo tecnologico dei nostri prodotti. Cambiamo per essere sempre i più competitivi, per soddisfare sempre meglio le richieste dei nostri clienti, per sviluppare livelli di reddito più adeguati a sostenere la nostra crescita. I modelli organizzativi devono saper

mutare continuamente, allineandosi, o meglio, anticipando, le metamorfosi incessanti dei modelli economici oggi sempre più instabili e volatili". (Enrico Carraro, Quintaruota, Gennaio 2013).

Le parole del Presidente Enrico Carraro, in occasione dell'incorporazione di Gear World in Carraro DriveTech, ben sintetizzano la naturale tensione al cambiamento delle organizzazioni che necessitano di crescere ed innovare per rimanere competitive. Internazionalizzare, diversificare, sviluppare nuovi prodotti, implementare soluzioni tecnologiche, allinearsi ai mutamenti ambientali ancorché anticiparli sono punti in comune con tutte le organizzazioni che mostrano approcci evolutivi rivolti al cambiamento. Nel Gruppo Carraro questo approccio è parte stessa del DNA dell'azienda, dalla sua fondazione fino ai giorni nostri.

STRATEGIE ED ORGANIZZAZIONE Il cambiamento in Carraro è parte integrante delle strategie di crescita e mantenimento del vantaggio competitivo acquisito. Il decentramento della fasi non critiche diventa una strategia ottimizzata, tipica della cultura organizzativa di Carraro, in cui una mirata razionalizzazione consente maggiore focalizzazione in fasi quali la progettazione e maggiore flessibilità. La scelta di sviluppare una struttura in grado mantenere internamente progettazione e produzione dei componenti critici per l'assemblaggio del prodotto finito (fusioni ed ingranaggi) ed internalizzare alcune fasi di lavorazione degli stessi (lavorazione meccaniche, trattamenti termici) è finalizzata alla capacità in tal senso di governare un processo di produzione via via più complessa, massimizzare l'efficienza in termini di costi e poter fornire efficace flessibilità in termini di risposta personalizzata al cliente, rafforzando contestualmente quel processo di apprendimento ed accumulo di know-how strategico che consentirà di alimentare un processo di sviluppo costante negli anni.

Proprio la specializzazione e le competenze nella produzione di componenti ha portato ad una delle svolte principali nella storia del Gruppo, quella di focalizzare la produzione verso assali, trasmissioni e componentistica per i grandi *player* mondiali del settore delle lavorazioni agricole e delle costruzioni. La concorrenza nel settore trattori con i grandi player mondiali (Ford, Same, Fiat) diventa necessità di ri-focalizzare verso segmenti di mercato non presidiati sfruttando il vantaggio di *first mover*. La flessibilità degli impianti, in cui già i componenti venivano assemblati, ha permesso di convertire l'intera produzione in modo rapido e flessibile, mantenendo parallelamente la produzione dei trattori in un altro stabilimento, In tal modo Carraro riesce a sfruttare il know-how maturato negli anni in entrambi i settori, diventando fornitore dei suoi stessi ex-concorrenti. Il forti investimenti nel nuovo *core business* permette di ottenere soluzioni innovative e tecnologicamente avanzate,

consentendo la fidelizzazione dei grandi produttori di macchine agricole e da costruzione attraverso accordi di *partnership* e co-progettazione personalizzata.

I cambiamenti organizzativi seguono e supportano questo processo di focalizzazione produttiva, con il potenziamento degli impianti, della struttura manageriale, investimenti in ricerca e sviluppo, creazione di un sistema di sistemi di controllo Qualità integrato e standardizzato (Total Quality Management¹²⁸).

Il supporto a tale percorso di sviluppo e crescita dimensionali richiede una particolare attenzione alle risorse finanziarie. La necessità di capitali a sostegno alle iniziative organizzative condurrà all'entrata in consiglio d'amministrazione di nuovi soci, tra cui alcune *merchant bank*¹²⁹. L'ingresso di terzi, per Carraro, ha consentito di intraprendere un percorso di apprendimento all'apertura verso il mercato dei capitali, con l'obiettivo di incrementare le risorse disponibili ed offrire maggiore garanzie di solidità agli investitori. Nel contempo, la volontà di mantenere il pacchetto di maggioranza in mano alla proprietà familiare ha consentito di mantenere il controllo sulle decisioni di business e strategiche dell'impresa. La quotazione in Borsa rappresenta un passaggio molto importante per un'azienda come la Carraro, da sempre fortemente connessa alle iniziative imprenditoriali della famiglia, di Giovanni Carraro prima, e della direzione di Oscar e soprattutto Mario Carraro poi. La tensione strategica verso un costante stimolo all'innovazione ed allo sviluppo trova, nel mercato finanziario pubblico, lo sbocco più efficace che consentirà alla Carraro, negli anni immediatamente successivi, di implementare un processo di sviluppo globale attraverso una serie di acquisizioni strategiche.

INTERNAZIONALIZZAZIONE Gli anni '90 e la seconda metà anni 2000 vedono Carraro impegnata in un'intensa fase di internazionalizzazione in grado di portare, in pochi anni, al presidio dei principali mercati mondiali. L'obiettivo-guida che porta a questo processo è la necessità di rafforzare la vicinanza strategica ai clienti e sfruttare le potenzialità di sviluppo di mercati in forte crescita, richiamando contemporaneamente la tensione strategica descritta nel precedente capitolo ed il senso di urgenza descritta da Kotter, interpretato, nel contesto, come la necessità di mantenimento dei livelli competitivi globali e la possibilità di sviluppo. L'opportunità di produrre e vendere direttamente nel mercato di riferimento ha ovviamente ripercussioni fondamentali anche nel contenimento dei costi, gestionali, produttivi e logistici.

¹²⁸ "Secondo questo approccio, nato in Giappone e diffuso negli Stati Uniti verso gli anni cinquanta, tutta l'impresa deve essere coinvolta nel raggiungimento dell'obiettivo (*mission*). Ciò comporta anche il coinvolgimento e la mobilitazione dei dipendenti e la riduzione degli sprechi in un'ottica di ottimizzazione degli sforzi". Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A0_totale

¹²⁹ Banca d'affari; società creditizia che finanzia, in molteplici forme, imprese industriali e commerciali in espansione, anche partecipando direttamente al loro capitale. Fonte: http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/M/merchant_bank.shtml

La nascita della prima filiale americana nel 1992 nasce dall'esigenza di presidio e rafforzamento di un mercato che, in quegli anni, rappresentava la quota commerciale maggiore per il gruppo.

E' proprio a partire da questi anni che l'accelerazione delle dinamiche politiche, sociali e finanziarie, del lavoro e della liberalizzazione di mercato, muta gli scenari produttive e commerciali globali. La quotazione in Borsa del 1995 è funzionale a poter ottenere le risorse necessarie per poter direzionare gli investimenti verso queste nuove direzioni. Ciò ha consentito, nel 1997, di puntare con decisione al mercato indiano in cui le opportunità di crescita, legate all'elevata densità di popolazione ed un crescente bisogno di meccanizzazione, richiedevano un immediato investimento produttivo. Lo sviluppo della presenza di Carraro in India, che negli anni successivi raddoppierà gli stabilimenti produttivi affiancando anche un importante centro di ricerca, anche in questo caso è legata alla necessità di prossimità fisica ai grandi player del settore (es. Mahindra&Mahindra) e, contestualmente, come base strategica per il presidio di un mercato in forte espansione. I vantaggi dell'investimento indiano includono inoltre la possibilità di usufruire di una struttura del mercato del lavoro particolarmente agevolata e flessibile, voce di bilancio particolarmente incidente nei margini di profitto di ogni organizzazione, e l'elevata presenza di ingegneri di alto livello, che ha consentito all'azienda di investire nel R&D locale.

Le potenzialità del mercato dell'Est Europa e le ancora più convenienti condizioni sul lato dei costi del lavoro, hanno concretizzato gli investimenti di Carraro in Polonia di fine anni '90. Nel frattempo, la Carraro, attraverso accordi speciali di collaborazione col maggiore produttore di trattori in Argentina, *Agco* (come similmente fatto in India con *Escort Ltd*), aveva colto l'opportunità di penetrare gli importanti mercati sudamericani, in forte espansione. La crisi finanziarie che colpisce l'Argentina nei primi anni 2000 porta ad una drastica ristrutturazione della plant (organizzativa e produttiva) ma con l'obiettivo di recuperare competitività in un mercato con grandi potenzialità di business. A conferma di questo, la Carraro, nel 2014 insedia un nuovo stabilimento produttivo in Brasile, paese che in forte crescita e nuovo centro di riferimento per l'area sudamericana.

Il mercato che negli anni recenti ha dimostrato i maggiori tassi di sviluppo è certamente quello Cinese. La possibilità di penetrare in questo mercato era già stata colta dalla Carraro nel 2005, attraverso un presidio commerciale. Nel 2007 viene poi inaugurato il primo stabilimento produttivo. La stessa area industriale includerà anche la Minigear Suzohu, la filiale cinese della Minigears Spa acquisita nello stesso anno. La presenza in Cina è strategica per il consolidamento produttivo e commerciale in una area che, in quegli anni mostrava tassi

di crescita a due zeri¹³⁰, senza paragoni con nessun altro paese mondiale. La presenza strategica in Cina segue approcci simili a quelli già visti per i mercati Nord e Sudamericano, dell'India e dell'Europa dell'Est, ovvero lo sfruttamento della prossimità fisica ai principali partner commerciali e l'espansione in una area a forte espansione. Anche in questo caso, ed in modo ancora più marcato, le politiche di contenimento dei costi legati al mercato del lavoro e delle materie prime diventano un aspetto determinante per le strategie di investimento del gruppo. La presenza di produttori e fornitori locali in grado di servire la rapida industrializzazione del paese e con indubbi vantaggi in termini di costi, ha fatto sì che l'azienda potesse sviluppare posizioni marcatamente competitive, in grado anche di compensare le flessioni nei mercati "tradizionali".

Anche il rafforzamento della presenza in altri paesi Europei, attraverso acquisizioni mirate, nonché la costituzione di filiali commerciali in paesi geograficamente strategici (Germania, Turchia, Giappone), confermano le strategie base della forte internazionalizzazione della Carraro degli anni '90 e 2000. La prossimità fisica del mercato e dei relativi maggiori player di settore, l'efficienza dei costi in termini logistici e produttivi, l'efficacia del decentramento di produzioni e fasi che garantiscano autonomia gestionale locale e possibilità di controllo e coordinamento centrale, associata alle capacità di sfruttare il vantaggio di *first mover*, diventano fattori imprescindibili per sostenere la crescita ed il mantenimento di posizioni di vantaggio competitivo del gruppo, che in quegli anni raggiunge i risultati di fatturato più alti della sua storia.

DIVERSIFICAZIONE E INNOVAZIONE Il "vizio dell'innovazione", come definito da Costa e Gubitta (2001) nel volume dedicato al Gruppo Carraro, è un tratto peculiare che ha caratterizzato la cultura dell'azienda in tutta la sua storia, segno della creatività del fondatore Giovanni prima e degli approcci organizzativi moderni dei figli Oscar e Mario poi. Nel primo periodo dell'azienda, l'introduzione della motorizzazione nella produzione delle seminatrici portò a Carraro a ritagliarsi una posizione di leadership del settore in breve tempo. O ancora, l'integrazione dell'offerta produttiva con macchinari per costruzione e movimento terra che creò una prima opportunità di svincolarsi dal settore dei trattori, particolarmente competitivo per la presenza dei grandi produttori (Same, Fiat, Renault, Ford) maggiormente strutturati.

La strategia della Carraro di puntare su settori di nicchia, valorizzando il know-how accumulato e ricercando una diversificazione in segmenti contigui (dalle seminatrici ai trattori, dai trattori ai sistemi di trasmissione per gli stessi e da questi alla produzione della

¹³⁰ Tasso di crescita del Prodotto Interno Lordo (PIL) (%). Nel 2006 era pari a 10,2. Nel 2007 al 11,9. Fonte: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ch&v=66&l=it>

relativa componentistica), è funzionale alla ricerca delle condizioni competitive di volta in volta più favorevoli .

L'acquisizione di Fonderie del Montello negli anni '70 consentiva di una stabilizzazione del flusso delle materie prime (critiche), la riduzione dei costi e l'aumento della flessibilità verso i clienti. Quella di Carraro Gorizia permette di internalizzare la produzione di componenti specifici degli assali, poco dopo seguita dalla Siap di Maniago, che diventerà polo specialistico nella produzione di ingranaggeria. L'affiancamento a quest'ultima della STM (stampati in acciaio) e della TQT (trattamenti termici) consente di avere una sorte di controllo quasi totale sui componenti critici del processo produttivo *core* dell'azienda. Tale assetto completa la metamorfosi da produttori di trattori a gruppo industriale che progetta e produce componenti e soluzioni integrate per applicazioni off-highway. La diversificazione nei vari settori affini a tali applicazioni permette alla Carraro di diventare "fornitore completo", in grado controllare efficacemente la qualità dei prodotti, i costi ed i margini in funzione competitiva e fornire flessibilità e risposte veloci ai clienti.

L'innovazione e la diversificazione è spinta, interamente, dal potenziamento dell'R&D ed esternamente dall'evoluzione del mercato, che passa dalla richiesta di componenti a quella di sistemi di trasmissione integrati (drive-line¹³¹), portando da una lato alle acquisizioni strategiche già viste, dall'altro a politiche di selezione e gestione di fornitori specializzati con cui intraprendere percorsi partnership e co-progettazione.

TECNOLOGIA, COMUNICAZIONE E KNOWLEDGE MANAGEMENT Lo sviluppo e la nascita della "grande fabbrica" ha richiesto progressivamente la specializzazione di unità e funzioni organizzative. La progettazione e lo sviluppo di sistemi comunicativi interni diventa necessaria per sostenere un corretto flusso comunicativo in tutta l'azienda prima, ed in tutto in Gruppo, successivamente. Contestualmente l'approccio alla qualità segna distintivamente la strategia Carraro nella generazione di apprendimento organizzativo, di gestione delle risorse immateriali e creazione di orientamenti cognitivi innovativi, confermando l'orientamento all'apprendimento descritto nel Par. 2.5.1, in cui si mette in risalto l'importanza del capitale intellettuale nel processo di creazione e condivisione di conoscenza.

Le conoscenze sono di tipo formalizzato, nei processi e prodotti ma affiancate da creazione di nuova conoscenza e di orientamento al miglioramento continuo, direzione ineludibile per l'ottenimento di vantaggio competitivo.

L'approccio alla qualità include la capacità di anticipazione, di flessibilità verso il cliente, nella soluzioni tecnologiche adottabili a prodotti e processi. In Carraro questo passa attraverso

¹³¹ Le drive-line sono sistemi integrati composti di assale anteriore, posteriore e trasmissione (scatola cambio).

un know-how acquisito negli anni, in grado di sostenere la nascita di specifici reparti di prototipazione e collaudo, dell'ente Qualità ed il potenziamento dell'ufficio Ingegneria, che permetteranno di focalizzare lo sviluppo di nuovi prodotti personalizzati ed alto contenuto tecnologico.

L'importanza dei flussi comunicativi e della socializzazione delle conoscenze in ottica qualitativa porta in Carraro all'adozione, negli anni '80, di sistemi di gestione Total Quality Management con l'obiettivo di favorire le interazioni e le comunicazioni interfunzionali, il coinvolgimento e la ridefinizione dei processi organizzativi. Nel concreto, in quegli anni, in Carraro, si sperimentano i cosiddetti *Circoli della Qualità*, team funzionali composti da impiegati e quadri, finalizzati alla individuazione dei problemi operativi e la definizione delle relative soluzioni, studiando e implementando azioni organizzative, di lay-out produttivo, di recupero della produttività per mezzo di interventi mirati ad aumentare la qualità del prodotto, razionalizzandone nel contempo l'efficienza nei processi attraverso l'eliminazione degli sprechi.

L'importanza dei flussi comunicativi permette di accelerare lo sviluppo, negli anni 90, dell'Information Technology. L'implementazione di sistemi informativi collegati in rete consente forme di comunicazioni in tempo reale, fondamentali in anni in cui il Gruppo diventava globale. L'utilizzo di un sistema gestionale Erp condiviso permetteva al Gruppo, oramai dislocato ai poli opposti del globo, di lavorare e comunicare come una unica "entità" annullando le distanze ma soprattutto diminuendo sensibilmente la complessità gestionale in termini di procedure, elaborazione dati ed archiviazione. La diffusione dei Personal Computer di metà anni '90 ha permesso di trasformare la conoscenza locale in conoscenza condivisa. Internet, a cavallo del nuovo decennio, ha permesso poi di allargare la condivisione informativa a livello totale. La creazione di una rete Intranet (interna) ha consentito di connettere in modo efficiente tutte le plant del gruppo, a tutti i livelli, migliorandone le relazioni globali e le interazioni operative di tutte le attività. Contestualmente, la creazione delle reti Extranet (collegamento verso esterno) ha esteso tali forme interattive a clienti e fornitori, ottimizzando i flussi documentali e le procedure formali (programmazione forniture, conferme d'ordine), facilitandone le comunicazioni generali ed accelerando la soluzione di problemi e criticità.

La nuova sfida del sistema Erp SAP è rivolta ad integrare software diversi che nel corso degli anni sono stati implementati da varie funzioni aziendali (Amministrazione, Qualità, Programmazione Produzione) in un unico sistema integrato. La scelta di SAP è legata alla sua struttura e potenza, adatta ad essere implementata nelle varie plant del Gruppo collegate in una rete globale, ed alla standardizzazione di procedure ed operazioni che permettono un

efficace monitoraggio a livello finanziario. L'adozione del sistema presso molti clienti e fornitori del Gruppo ne conferma l'adattabilità a livello di settore, in termini di logiche gestionali, produttive e commerciali similari. Si conferma, in questo senso, uno degli aspetti fondamentali del cambiamento, quello delle spinte esterne e di adattamento ai cambiamenti tecnologici descritti nel precedente capitolo. Nello specifico, si può considerare questo una vera e propria strategia di *benchmarking*, che attraverso l'interazione con clienti e fornitori, permette di entrare in contatto e verificare "su campo" nuove risorse adatte o adattabili ai contesti interni.

TRASFORMAZIONI E RISTRUTTURAZIONI: NUOVE OPPORTUNITA' E GESTIONE DELLE CRISI

I cambiamenti organizzativi hanno segnato la storia dell'azienda fin dagli inizi. La creazione dell'impresa di Oscar e Mario Carraro a seguito del passaggio generazionale di inizio anni sessanta ha consentito di introdurre nuovi orientamenti organizzativi (suddivisione tra funzioni amministrative, commerciali, e tecnico-produttive), di prodotto e processo (dalle seminatrici, ai trattori, ai componenti, col passaggio da metodi di produzione artigianale a processi industriali basate su linee di assemblaggio, turni a ciclo continuo, sistemi di ottimizzazione flessibile della produzione) e di rapporti col personale (confronti sindacali). La stessa scelta della divisione familiare in due distinte società è indice delle necessità di ristrutturazione radicale legata all'opportunità di affrontare in modo diverso l'ambiente competitivo.

La crisi del settore trattori degli anni '70 viene affrontata dai grandi produttori mondiali del settore con processi di concentrazione produttiva che enfatizza il fattore dimensionale dell'impresa. Gli investimenti necessari possono essere affrontati solo da aziende particolarmente strutturate e con un profilo concorrenziale ben saldo. L'impossibilità di competere con i grandi leader mondiali, porterà la Carraro a scegliere di focalizzarsi su nicchie di mercato non coperte, trasformandosi da produttore di trattori a produttore di componenti, convertendo il vincolo dimensionale in opportunità, sfruttando nel contempo il beneficio di *first mover* nell'ottenere da subito un vantaggio competitivo. Ciò evidenzia una conferma empirica di quanto teorizzato, ad esempio, nella forma di *apprendimento a doppio anello*, descritte nel Par. 2.5.1, dove viene esaltata le capacità dell'organizzazione nell'"anticipare" le necessità di cambiamento, tanto quanto nell'approccio dello *sviluppo organizzativo*, in cui la creazione di una cultura, in cui il cambiamento sia il risultato di una pianificazione organizzativa, sia capace di rispondere in modo reattivo alle opportunità ed alle minacce ambientali.

Negli anni la strutturazione del Gruppo ha mantenuto fundamentalmente questo approccio, seguendo gli andamenti dei nuovi mercato e i mutamenti delle esigenze dei clienti, all'interno di una progettazione organizzativa sia di breve che di lungo periodo.

La strutturazione divisionale per prodotto o per mercato consente forme di autonomia e decentramento verticale e contestualmente di cooperazione ed interdipendenza orizzontale.

La quotazione nelle Borsa di Milano ha consentito negli anni '90 di dare impulso ad una serie di acquisizioni di sedi produttive e commerciali in molti paesi del mondo, orientandosi in modo dinamico e veloce verso i mercati a maggior capacità di sviluppo, e coltivando contemporaneamente un rafforzamento della produzione *core* dell'azienda e una diversificazione mirata nei comparti affini ad essa. La svolta della focalizzazione nel comparto assali e trasmissioni, le acquisizioni focalizzate nel settore delle fusioni, dell'ingranaggeria, delle macchine utensili e, contestualmente, il rafforzamento della produzione nei mercati esteri, ha determinato, oltre che una crescita progressiva e calibrata (investimento-ritorno-ulteriore investimento), una segmentazione di mercato che ha consentito reazioni relativamente veloci alle numerose crisi, di mercato e strutturali, che, ciclicamente, hanno attraversato la storia dell'azienda.

Una prima razionalizzazione organizzativa, necessaria per concentrare risorse nel *core business* del gruppo e funzionale all'ingresso in Borsa, si ha nella prima metà degli anni 90 con il trasferimento della attività *no core*, come Fonderie del Montello (poi definitivamente ceduta nei primi anni 2000) ed Agritalia, alla Finaid, la società finanziaria del Gruppo, mentre la Maus esce formalmente dal gruppo anche se resta di proprietà della famiglia Carraro. Gli anni 2000 vedono l'alternanza di cessioni e acquisizioni funzionali alla gestione di congiunture negative (più o meno cicliche nella storia del gruppo) e ricondizionamento di risorse verso mercati/prodotti in forte sviluppo. In questo senso si muovono le cessioni della Trenton¹³², concentrando le relative produzioni negli stabilimenti di Maniago e Poggiofiorito, la chiusura di Carraro Korea, contestuale al dirottamento di risorse verso la costituzione di Carraro Cina, diventata centrale nel presidio dei mercati Far East.

La crisi globale del 2008 ha cambiato gli scenari economici mondiali. Molte imprese hanno dovuto affrontare riorganizzazioni strutturali e commerciali, spesso particolarmente pesanti. In Carraro la crisi ha inciso pesantemente, accentuata anche da congiunture negative specifiche del settore *automotive* e delle macchine agricole e per costruzione. Nel corso degli ultimi anni il Gruppo ha intrapreso un strategia di ulteriore focalizzazione sulle attività *core* ed una razionalizzazione delle produzioni in funzione di un necessario contenimento dei costi e

¹³² La Trenton rimarrà comunque come fornitore strategico del Gruppo per alcune tipologie di prodotti, come gli ingranaggi semiassi, in cui l'azienda vanta una collaudata specializzazione.

di recupero di risorse finanziarie per sostenere tali attività. Tale razionalizzazione riporta ad uno dei macro-fattori del cambiamento, la tensione sulle risorse, descritti all'interno dell'analisi cui contesti del cambiamento. In questo caso, la scarsità di risorse finanziarie ha condotto ad un necessario riassetto della struttura organizzativa.

La revisione organizzativa ha determinato la cessione del pacchetto di maggioranza della polacca FON e della tedesca O&K. Nel 2014 stessa sorte tocca alla Minigears di Padova. Le 3 aziende, seppur economicamente profittevoli e finanziariamente bilanciante, non rientravano più nelle strategie produttive del Gruppo. Le cessioni hanno permesso di recuperare risorse fondamentali per sostenere i processi di investimento futuri dell'azienda. Da rilevare, anche perché ultima in ordine di tempo, la decisione, per molti versi inaspettata e certamente non indolore¹³³, della chiusura di Carraro Gorizia, azienda presente nel gruppo dalla metà degli anni ottanta. Difficoltà di gestione organizzativa ed una struttura dei costi difficilmente sostenibile, ha portato al trasferimento delle produzioni negli stabilimenti di Campodarsego e di Maniago e la totale dismissione degli impianti.

Le scelte organizzative degli ultimi anni, dal punto di vista economico, sembrano premiare questa sorta di *downsizing* organizzativo, con un ritorno all'utile ed un generale miglioramento dei vari indici economici e finanziari.

COINVOLGERE E GUIDARE: GLI ASPETTI RELAZIONALI Il rapporto con i dipendenti ed il clima lavorativo in Carraro è uno degli elementi di maggior riconoscimento per l'azienda Padovana. Durante il periodo dei miei studi di Ragioneria se ne studiavano gli indici di bilancio, e la possibilità di poter avere un colloquio in Carraro era ambita da molti, tale era la fama di solidità economica e qualità lavorativa. Una volta assunto in azienda, un'eco che si sentiva girare spesso era che "la Carraro non aveva mai lasciato a casa nessuno". In realtà, le crisi, anche molto forti, che hanno colpito la Carraro ci sono state ed hanno sempre determinato ristrutturazioni e ridimensionamenti, anche dal punto di vista della forza lavoro, ma sono sempre state il risultato di trattative ed accordi (sindacali), a volte anche lunghi, che hanno sostanzialmente limitato i pesanti impatti dell'azione nei confronti delle risorse umane, sfruttando sempre tutti gli ammortizzatori sociali previsti e arrivando in molti casi ad accordi economicamente favorevoli per i dipendenti.

La gestione delle relazioni con dipendenti e con i sindacati di Mario Carraro assume da subito la caratteristica di un "paternalismo raffinato", come definita da Costa e Gubitta, attraverso il coinvolgimento del sindacato stesso nella contrattazione. L'apertura dell'imprenditore nei confronti delle istanze sindacali, anche se in presenza di confronti duri, è

¹³³ Il significato verrà dettagliato nella nota 141

stato un fattore stabilizzante, che ha permesso di ottenere un commitment attivo nei momenti di forte crescita, tanto quanto compromessi sostanzialmente non negativi per entrambe le parti (parti sociali e azienda) nelle situazioni critiche.

Questo approccio al coinvolgimento ed all'apertura è un tratto distintivo dell'interno percorso aziendale. La leadership organizzativa e gestionale di Mario Carraro ha garantito, anche nella progressiva complessità della crescita dimensionale e dell'internazionalizzazione, la formazione di strutture funzionali operativamente autonome, guidate da manager con esperienza, a cui era demandato il compito di sviluppare la relativa area di business in modo mirato ma integrato, ovvero nella dimensione del "remare tutti assieme"¹³⁴, in quanto unica era l'organizzazione ed unico l'obiettivo di miglioramento.

La sperimentazione dei già citati Circoli della Qualità, strumento di condivisione informativa e socializzazione delle conoscenze, ha consentito di focalizzare l'attenzione di tutta la struttura, dagli impiegati al middle management nello sviluppo dei processi di cambiamento. L'approccio rimanda al concetto di "Ba" descritto da Nonaka (Par. 2.4.2.) come luogo relazionale e di condivisione di risorse in cui, attraverso la socializzazione e la facilitazione di flussi informativi, la conoscenza viene convertita a livello collettivo.

Le resistenze iniziali sono state via via sostituite da un crescente commitment nel superare i *tasks* delle specifiche aree funzionali per approcciarsi ad una logica di sistema-azienda vista nel suo complesso. Il bisogno formativo è progressivamente aumentato col graduale coinvolgimento nei team e nei progetti, creando un circolo virtuoso di apprendimento finalizzato a formalizzare e standardizzare le *best practices*.

La crescita del Gruppo e l'integrazione di realtà produttive e culturali diverse ha richiesto un progressivo potenziamento dei sistemi comunicativi ed informativi. L'avvento delle connessioni in rete ha consentito di annullare le distanze e diffondere in modo interattivo procedure e conoscenze, sia formali che informali, attraverso canali comunicativi veloci ed efficienti, creando un ambiente di apprendimento, condivisione e coinvolgimento funzionale ai continui processi di adattamento al cambiamento.

Il sostegno dell'Alta Direzione, caratterizzata da una forte leadership, è fondamentale per lo sviluppo di tali processi. Il carisma di imprenditore leader di Mario Carraro ha determinato una cultura aziendale che ancora oggi è forte in tutta la struttura. Lo spirito imprenditoriale è da sempre fuso con stimoli politici e culturali¹³⁵ che ha contagiato, già dai primi anni di gestione, tutta l'azienda, dal montaggio al management, nella ricerca dell'innovazione e nella

¹³⁴ Trattasi di una espressione usata spesso da Mario Carraro in occasione degli incontri di fine anno con i dipendenti

¹³⁵ L'imprenditore è un grande appassionato di libri, cinema (di cui possiede una ampia collezione) e musica ed è stato tra i fondatori e presidenti della Orchestra di Padova e del Veneto. È stato inoltre Presidente della Federazione degli Industriali Veneti e Presidente della fondazione Antonveneta e fu anche tra i candidati al Ministero dei Lavori Pubblici del primo Governo Prodi. Nel maggio 2001 il Senato Accademico dell'Università di Padova ha conferito laurea ad honorem in Economia e Commercio

valorizzazione delle competenze. Le relazioni con i dipendenti erano influenzate da questa continua tensione al miglioramento, confermata dalla volontà di fornire alla struttura dotazioni tecniche e informative sempre all'avanguardia e da una disponibilità al valutazione dei risultati collegandoli a premi di produzione e riconoscimenti sia economici che di avanzamento professionale. Questa descrizione si allinea in modo abbastanza preciso a quanto analizzato nei paragrafi precedenti parlando di leadership trasformazionale, ed in particolare del leader carismatico. La capacità di ispirare fiducia, di creare identificazione nell'organizzazione, di stimolare il coinvolgimento attraverso una vision di tipo ispirazionale sostenuta, negli anni, da una capacità comunicativa efficace, è stata caratteristica peculiare dell'imprenditore Padovano.

Tale cultura aziendale è rimasta integra anche nel passaggio generazionale. Certamente il carisma di colui che ha traghettato la Carraro da azienda artigianale a colosso multinazionale è difficilmente replicabile né imitabile, ma l'attuale Presidenza e Vicepresidenza dei figli Enrico e Tomaso, e il vertice manageriale, ha comunque mantenuto un approccio di vicinanza ai dipendenti, con strumenti più moderni come le newsletter aziendali o il periodico informativo interno in forma digitale, ma anche tradizionali come la festa di fine anno in azienda con tutti i dipendenti. Si tratta, in concreto, di quegli elementi di comunicazione flessibile e trasversale, descritti nel capitolo precedente, che agiscono anche sulle componenti emotive dei collaboratori, in grado di favorire il coinvolgimento ed l'*engagement*.

E' proprio in concomitanza con l'importante svolta delle "staffetta" generazionale che l'azienda ha deciso presentare una "mappa dei valori", un progetto che ha coinvolto gran parte delle aziende del Gruppo e diversi collaboratori all'interno di ogni plant. Presidenza e Amministratore Delegato hanno intrapreso ciò che è stato definito un "roadshow dei Valori" nelle varie società italiane ed estere, descrivendo ciò la Carraro rappresenta attraverso le persone che vi lavorano e condividendo alcune "chiavi etiche" di comportamento alla base del senso di appartenenza all'azienda. Questa volontà di condividere ed allineare l'intero gruppo ad una mappa valoriale ha determinato la diffusione di alcuni "imperativi morali", delle linee guida in grado di condizionare in modo positivo lo spirito collaborativo delle persone nell'organizzazione in tutto il mondo. Attraverso uno sforzo comunicativo notevole (banner negli stabilimenti, articoli nel giornale aziendale, newsletter) queste linee guida hanno iniziato a diffondersi attraverso tutta l'organizzazione, focalizzando alcuni punti chiave: "Siamo responsabili", "Creiamo valore", "Sviluppiamo talenti", "Stimoliamo l'innovazione", "Lavoriamo insieme". La volontà di orientare comportamenti e performance ha portato ad inserire nel progetto la creazione dei *Value Team*, le migliori squadre di collaboratori che hanno dimostrato, nel corso dell'anno, di aver meglio saputo inserire nell'operatività

giornaliera queste chiavi etiche, celebrandone alla fine dell'anno il riconoscimento ed una premiazione simbolica, nell'ottica di rafforzamento del coinvolgimento performativo di tutti i collaboratori e del senso di identificazione nel Gruppo. Emerge anche in questo contesto l'importanza della condivisione delle conoscenze e della creazione di ambienti di apprendimento, già descritti in più occasioni, focalizzati ora nella reciproca influenza che i team esercitano nell'impegno verso l'ottenimento di obiettivi comuni.

Queste dimostrazioni di considerazione per gli aspetti delle relazioni e del coinvolgimento dei collaboratori, incentivati direttamente dalla nuova Presidenza dei Carraro, rappresentano segnali di continuità e di solidità della presenza familiare, che contano decisamente ancora molto nel generare *engagement* nelle risorse umane, ancora una volta e ancora di più in contesti economici altamente instabili come quelli recenti.

3.3 LE PERSONE E LA PERCEZIONE DEL CAMBIAMENTO: ASPETTI POSITIVI E NEGATIVI DELLE EVOLUZIONI RECENTI

Come descritto nell'introduzione al capitolo, la mia collaborazione col Gruppo Carraro dura ormai da circa 15 anni e l'area in cui da molti anni lavoro, Logistica, Planning ed Approvvigionamenti, ha permesso di potermi relazionare in modo trasversale con gran parte delle funzioni aziendali in cui è strutturata la Carraro DriveTech (nell'*headquarter* di Campodarsego) e con molte delle società del Gruppo, direttamente o indirettamente, in quanto fornitrici di componentistica per la casa madre.

Una mia naturale curiosità per le questioni organizzative, mi ha poi portato ad inchiestare, attraverso tali relazioni, in modo sia informale che formale, l'evoluzione dei cambiamenti dell'azienda nelle percezioni delle persone che vi lavorano, ovviamente riferiti agli anni aziendali che io stesso ho vissuto, che rappresentano però, come descritto nei precedenti paragrafi, il periodo di trasformazione più intenso e, certamente, quello più determinante per l'evoluzione futura dell'azienda.

Quello che emerge da questa forma di interpretazioni del clima organizzativo dell'azienda, relativo, per forza di cose, ad una parte limitata dei soggetti che vi operano, prevalentemente operai, impiegati, nei vari livelli, e middle management, è un'alternanza di aspetti positivi e negativi (o non completamente positivi) delle azioni di cambiamento, attuali e storiche, concretizzate e non, positive e stimolanti oppure insoddisfacenti o semplicemente inapplicate.

La descrizione di tali situazioni organizzative non vuole essere esaustiva nella conduzione, sistematica e statisticamente corretta, di un'analisi del clima organizzativo e nella determinazione dei relativi risultati, ma vuole essere un sorta di rappresentazione di come i cambiamenti possano determinare reazioni proattive o resistenze, commitment o

demotivazione, spinta performativa e de-responsabilizzazione, tutti aspetti non sempre compresi o considerati in modo adeguato dal management e dai vertici aziendali, che risultano fondamentali, per esperienza diretta, per la generazione del valore aggiunto e del miglioramento continuo delle organizzazioni.

APPROCCI LEAN/MANCANZA DI SPONSORSHIP Cambiamenti positivi negli ultimi anni sono stati gli approcci allo snellimento dei processi produttivi ed all'ottimizzazione dei flussi operativi, attraverso l'introduzione di tecniche di lavoro *lean*. La gestione dei flussi di produzione, attraverso la metodologia *Kanban*¹³⁶, per alcune tipologie di materiali e prodotti, ha generato notevole risparmio di spazio per lo stoccaggio e dei livelli medi del valore di magazzino. L'introduzione, negli ultimi anni, dei metodi di gestione globale come il *World Class Manufacturing*¹³⁷, andavano nella direzione di integrare sistemi di *Total Quality Management* e di *Lean Manufacturing*, già sperimentati in azienda, diffondendoli in tutte le aree produttive dello stabilimento, dalla Produzione, alla Logistica, dall'Ente Qualità al Magazzino. I forti investimenti iniziali nell'introduzione del sistema sono poi stati in buona parte vanificati dal cambio al vertice della Direzione di Stabilimento, forte sponsor del progetto. I progetti operativi sono stati, pertanto, in buona parte accantonati o ridimensionati. Anche l'introduzione dei metodologie *Six Sigma*¹³⁸, metodo per il miglioramento delle performance e l'eliminazione degli sprechi, erano state salutate con entusiasmo, in funzione del fatto che avevano coinvolto un'ampia fetta dei collaboratori, generando coinvolgimento e proattività nella partecipazione a progetti di miglioramento. Anche in questo caso la mancanza di adeguata sponsorship, nel tempo, non ha consentito che l'approccio si radicesse in maniera diffusa in tutta l'organizzazione.

SISTEMA INFORMATIVO/RIGIDITA'OPERATIVA Un cambiamento, in un certo senso epocale, è stato l'introduzione del nuovo gestionale *Erp SAP* (il precedente, un applicativo della IBM, era stato introdotto più di vent'anni prima!). L'introduzione del software, ancora in corso, ha il compito di modernizzare e potenziare la struttura del collegamento in rete tra le varie società e di poter disporre di un efficace sistema di monitoraggio delle operazioni aziendali e

¹³⁶ Termine giapponese per "cartellino". Indica un elemento del sistema *Just in time* di reintegrazione delle scorte mano a mano che vengono consumate. Il *kanban*, indicante la tipologia del materiale usato per una lavorazione, è apposto su un contenitore che una volta vuotato viene rifornito. Il flusso, in tempo reale, dell'approvvigionamento, evita gli stock di magazzino e i costi derivanti. Fonte: <https://it.wikipedia.org/wiki/Kanban>

¹³⁷ Il WCM è un programma di innovazione basato sul miglioramento continuo, di derivazione Giapponese, E' un nuovo modo di lavorare che prevede l'eliminazione di ogni tipo di spreco e perdita (*Muda*) con il coinvolgimento di tutti, attraverso l'impegno rigoroso di metodi e standard, controllando e riducendo i costi della produzione in maniera sistematica applicando metodologie riferibili ed oggettive. Fonte: <http://www.bcssoa.it/come-operiamo/world-class-manufacturing/>

¹³⁸ Approccio moderno e rigoroso alla gestione delle organizzazioni che si basa sulle logiche del miglioramento continuo. E' un sistema che misura un processo in termini di difetti riscontrati e rappresenta la metodologia di *Problem solving* più efficace per migliorare qualunque ambito di business e qualunque prestazione. Fonte: <http://www.qualitiamo.com/six%20sigma/cose%20six%20sigma.html>

del conseguente impatto economico e finanziario. Per contro, l'implementazione del sistema nelle varie plant presenta alcune difficoltà, spesso attribuite alla rigidità del sistema stesso, ritenuto poco flessibile ed adattabile alle metodologie di lavoro delle società del Gruppo. In questo senso, emergono in molti ambienti, forme di resistenza alle nuove metodologie di lavoro "imposte" dal nuovo sistema. Si tratta, evidentemente, di inerzie generate da difficoltà di adattamento alle nuove impostazioni operative, radicate da anni e percepite come maggiormente efficienti, a causa di una elevata complessità applicativa e in mancanza della possibilità di valutazione positiva immediata del risultati del nuovo sistema informativo.

La formazione dei collaboratori interni (*Key User*) a cui è demandato il compito di formare a loro volta i colleghi del Gruppo consente comunque, al di là delle difficoltà operative, di poter disporre di un centro di conoscenza interno ed autonomo, in grado di monitorare e sviluppare nel tempo nuove implementazioni di sistema. L'esperienza di molti clienti e fornitori che già avevano intrapreso lo stesso percorso di installazione di SAP, ha confermato le forti difficoltà iniziali (di adattamento e revisione degli approcci operativi) ma allo stesso tempo l'affidabilità del sistema una volta correttamente avviato.

AMMODERNAMENTO DELLA STRUTTURA Il nuovo corso aziendale, con il cambio alla presidenza, ha originato molti trasformazioni, più o meno radicali. Oltre al già citato cambio del gestionale Erp, d'impatto è stato l'ammmodernamento della struttura dello stabilimento di Campodarsego (costruito alla fine degli anni '60) con la totale rimozione del tetto in Eternit, la sostituzione dell'illuminazione interna con lampade a led, migliorando la qualità della luce e l'efficienza energetica, e la creazione di nuove e moderne aree relax (punti ristoro). La presenza di un ambiente più moderno ed ergonomico ha certamente migliorato il clima aziendale e la percezione di maggiore considerazione nei confronti degli ambienti lavorativi.

LAVORO IN TEAM Anche il nuovo approccio relazionale e comunicativo determinato dalla diffusione della "mappa dei valori" Carraro, descritto nel punto precedente, ha inizialmente generato una percezione di novità nella direzione della volontà aziendale al coinvolgimento e della considerazione dell'impegno dei collaboratori. L'incentivazione del lavoro in team, concorrenti nella valutazione finale dei *Value Team* dell'anno, ha generato, nei primi anni di esperienza, un forte commitment delle persone, sia operai che impiegati e quadri manageriali, stimolando la collaborazione e la tensione innovativa. Anche in questo caso però, come per altre iniziative, la mancanza di sponsor dedicati a monitorare e valorizzare l'iniziativa non ha permesso di radicare in modo netto tale approccio nella cultura aziendale (anche se, ad onor del vero, l'approccio al lavoro in team e la tensione al miglioramento continuo, nel Gruppo, è

sempre esistita e ne rappresenta un tratto distintivo, rimanendo però relegata solamente all'interno di determinate funzioni, soprattutto nelle aree tecniche). In particolar modo, viene evidenziata da parte dei collaboratori di alcune funzioni, l'assenza di forme di coinvolgimento nei lavori di team, valutate dai relativi responsabili, secondo le percezioni dei collaboratori, come un ostacolo alla velocità di analisi e risoluzione dei problemi. E' evidente che il mancato confronto collaborativo tra le persone rischia di far insorgere percezione di scarsa considerazione delle proposte personali di intervento, con conseguente influenza sulla motivazione.

SVILUPPO PERSONALE, FORMAZIONE E INCENTIVAZIONE Un aspetto particolarmente sensibile per i collaboratori riguarda lo "sviluppo dei talenti". Gli investimenti in formazione negli ultimi anni sono stati notevolmente ridimensionati, sia nella componente specifica per aree sia in quella generica (corsi di inglese ed informatica, precedentemente attivati annualmente). L'utilizzo, poi, di forme di assunzione flessibile, quali lavoro interinale, a tempo determinato o stage non retribuiti, ha rafforzato l'idea generale di un trend rivolto al contenimento dei costi generali più che un potenziamento della struttura in termini di risorse umane.

E' indubbio che la crisi globale del 2008-9 ha spinto un po' tutte le organizzazioni a dover ripensare alle proprie strutture e processi organizzativi rivolti ad un efficientamento dei costi, in primis quelli del lavoro, particolarmente alti per le aziende italiane. Le modifiche legislative degli ultimi anni hanno poi formalizzato queste necessità organizzative in norme caratterizzate da una progressiva flessibilizzazione. Anche la Carraro, ovviamente, ha usufruito di tali opportunità, ma la percezione generale è che si tratti di una tendenza paurosamente in aumento, anche in aree e funzioni particolarmente critiche. La mancanza di una successiva stabilizzazione delle posizioni comporta una inattivazione del commitment lavorativo, provocando effetti performativi negativi e incidendo anche nel coinvolgimento e nella motivazione delle posizioni stabili, nelle quali matura l'idea di una preclusione anche al proprio sviluppo personale e di avanzamento di carriera.

La crisi economica ha ovviamente influito anche nei sistemi di ricompensa monetaria, che sono stati nel tempo ridimensionati, dalle specifiche incentivazione legate alla realizzazione di particolari progetti, al blocco collettivo di premi legati ai risultati produttivi. Le politiche incentivanti si sono progressivamente spostate verso forme non-monetarie di riconoscimento (vedi *value team*) che non hanno però generato in modo diffuso quel senso di identificazione nell'azienda a cui evidentemente miravano.

RELAZIONI CON LA DIREZIONE HR La dimensione appena descritta è attribuita, da molti, oltre che ad un problema di tensione nelle risorse, al cambio nella Direzione Risorse Umane, avvenuta negli ultimi anni. La precedente Direzione, composta da manager presenti nel Gruppo da molti anni e in qualche modo “cresciuti” con esso, era caratterizzata da un approccio relazionale diretto con le persone, da una apertura alle discussioni delle istanze, anche singole, dei collaboratori, da una presenza “visibile” in azienda, anche nelle celebrazioni dei successi di team e di area, dando disponibilità, in tal senso, a proporre forme di riconoscimento sia estrinseco che intrinseco. Il cambio direzionale ha in qualche modo generato una sorta di “involuzione” relazionale determinando una sensazione di scarsa presenza nelle questioni di organizzazione del lavoro. La coincidenza con il recente abbandono dell’organizzazione da parte di alcune figure molto talentuose e quindi molto richieste dal mercato, non può non far pensare a questa connessione di causa-effetto. La contestuale dichiarazione di esuberi per circa 70 persone nel 2016 e la proposta di incentivazione economica alla messa in mobilità e prepensionamento, ha certamente ampliato l’effetto uscita¹³⁹, compensato solo in parte dall’arrivo di nuove risorse, in molti casi con contratti flessibili, come citato precedentemente, ottimali dal lato dei costi ma scarsamente efficienti nel generare *engagement* performativo.

Gli stessi sindacati (in particolare il sindacato di maggioranza, la FIOM-CGIL), forti di una presenza consolidata negli anni all’interno del gruppo, lamentano un cambio in negativo nelle relazioni con la direzione, storicamente sempre buone, anche se in presenza di duri scontri nelle fasi delle trattative. In particolare, risulta evidente una tendenza alla mancanza di convocazione, precedentemente regolare, in occasione di importanti decisioni organizzative (impattati con l’organizzazione del lavoro e delle maestranze, di cui il sindacato può vantare una migliore conoscenza operativa diretta).

CAMBI NEL MANAGEMENT E CARISMA DIREZIONALE Il cambio nella Direzione HR è in realtà solo uno delle numerose ri-strutturazioni manageriali degli ultimi anni. Numerosi i cambi nei vertici aziendali, con ben 4 Amministratori Delegati negli ultimi 13 anni e fuoriuscite di alti manager in varie funzioni aziendali. Si è fatta strada, in molti, l’idea della presenza di coalizioni, più o meno storiche, negli alti vertici, spesso in conflitto tra loro, che abbiano consolidato una tendenza a forme di “epurazione” in presenza di dissenso, in verità plausibili nel management di ogni grande organizzazione, in relazione alla natura, flessibile e non vincolante, dei contratti tra le aziende ed i propri dirigenti.

¹³⁹ Da gennaio 2017 l’indennità di Mobilità, dovuta ai lavoratori per i licenziamenti collettivi, sarà sostituita dall’ordinaria indennità di disoccupazione, la Naspi, con differenze di trattamento economico e di durata.

Il cambio alla presidenza del Gruppo, invece, si inserisce in un percorso programmato già da tempo¹⁴⁰, determinato anche dall'avanzare anagrafico di Mario Carraro. Il passaggio generazionale, seppur supportato da spinte innovative (mappa dei valori, ammodernamento della struttura, nuovo gestionale, snellimento dei processi produttivi), ha generato sentimenti contrastanti, in parte probabilmente derivati da forme emotive “nostalgiche” di molti dipendenti storici. La leadership carismatica di Mario Carraro e la sua lunga direzione imprenditoriale ha segnato la storia dell'azienda e ne ha determinato l'identità e la cultura organizzativa. Carisma che ha nel tempo certamente generato una positiva identificazione nei valori aziendali ma, allo stesso tempo, una eccessiva focalizzazione verso le doti “sovraumane” del leader (come nella definizione di Weber, Par. 1.2.2.) generando sensazioni di disorientamento nel momento in cui il leader deve necessariamente cedere il passo.

Il passaggio non può essere alla pari, ma sarebbe sbagliato porre la questione in termini di confronto o competizione. Ogni successione familiare causa allo stesso tempo destabilizzazione e opportunità innovative ed è comunque alla base delle necessità di cambiamento delle organizzazioni, in adattamento ai nuovi contesti ed alle sfide future.

DOWNSIZING Certamente tale passaggio sta determinando un progressivo *downsizing* del Gruppo, con cessioni di pacchetti di maggioranza societari e chiusure di attività che risultavano persino economicamente performanti¹⁴¹, giustificate dal management con una necessaria focalizzazione verso le attività *core* del gruppo e la razionalizzazione di una struttura diventata eccessivamente onerosa dal punto di vista dei costi. Anche in questo caso, tale necessità si scontra con la sensazione di molti collaboratori che vedono nel risultato di questo processo un forte rischio di eccessiva concentrazione in un settore maturo e con pochi sbocchi innovativi. Si lamenta una mancanza di visione e una sostanziale paura di nuovo cambiamento, trovando rifugio nel più rassicurante *core business*. Ci si chiede, una volta che la riorganizzazione permetterà di ritornare in equilibrio, quanto costerà re-investire in un cambiamento che era già in atto e gestito efficacemente (la diversificazione produttiva) e quanto sarà lo svantaggio accumulato con i *competitors* ed i *first mover* in mondo industriale futuro ancora più globalizzato e competitivo.

¹⁴⁰ Mario Carraro aveva già programmato la “staffetta” per il 2009, ma l'improvvisa crisi produttiva che ha colpito il gruppo l'anno prima, ha portato alla decisione di rimandare la successione per non lasciare il Gruppo in un momento di tale difficoltà, in cui la sua leadership poteva essere di grande aiuto nel gestirne gli effetti.

¹⁴¹ Il riferimento è alla chiusura di Carraro Gorizia, del 2015, di cui nota 133. La decisione inaspettata si riferisce all'andamento economico dell'azienda, comunque in profitto ed agli investimenti produttivi, da poco effettuati nello stabilimento. Non indolore in quanto la chiusura determinava, per il personale, una situazione particolarmente gravosa, relativa alle possibilità occupazionali della zona del Goriziano, sempre meno strategica per il tessuto industriale italiano. Le proposte del Gruppo di un ricollocamento negli stabilimenti di Maniago e Padova presentavano oggettive difficoltà logistiche e solo pochi operai hanno accettato di sfrutterle.

La cessioni, in questo contesto, sono viste come un tentativo di gestire i costi crescenti, rinunciando quindi alla crescita. Costi che hanno certamente impatto nella struttura finanziaria del Gruppo, determinando persino, secondo alcuni, un assoggettamento al potere finanziario delle banche, viste come il vero (occulto) manovratore delle politiche aziendali.

MANCANZA DI COORDINAMENTO TRA FUNZIONI Altro aspetto, particolarmente citato dai collaboratori come cambiamento necessario, è la sempre più intensa mancanza di coordinamento tra le funzioni aziendali, per esempio tra la funzione Acquisti e la Logistica oppure tra Ingegneria e Reparto Qualità o addirittura all'interno della struttura Commerciale. Il risultato è un'eccessiva focalizzazione nella gestione del proprio "orticello" e di mancanza di trasversalità funzionale. Trattasi di un *modus operandi* che alimenta la percezione che le varie funzioni lavorino a compartimenti stagni, evitando la condivisione di informazioni, il coordinamento e la collaborazione, andando a motivare la sensazione, all'interno dell'organizzazione, della formazione di status particolari e di gestione di interessi superiori e prioritari o comunque legati alla sola efficienza del proprio ente. Sembra esista in molti casi una mancata considerazione delle problematiche a valle dei processi organizzativi una volta che le performance dei processi a monte risultano coerenti con gli obiettivi richiesti. Questa mancanza di coordinamento non può che generare rallentamenti, ritardi o comunicazioni errate, nonché una diminuzione dell'efficienza organizzativa generale.

INTEGRAZIONE INTERNAZIONALE Allargando la visione a livello di Gruppo, come sistema di attività interconnesse, è necessario analizzare la crescita dimensionale attraverso l'internazionalizzazione e la diversificazione non solo a livello strategico ma anche a livello operativo e nella dimensione micro, intesa come organizzazione funzionale tra livelli operativi delle varie plant estere. La veloce acquisizione di aziende presenti nei principali mercati mondiali è certamente originata dalla possibilità di sfruttare opportunità commerciali, efficienze di costi, prossimità ai clienti, ma ha dovuto e deve tuttora, nonostante il ridimensionamento dell'ultimo periodo, confrontarsi con l'integrazione estremamente veloce di processi e sistemi informativi. Questo processo ha messo in mostra limiti tecnologici e *gap* difficili da compensare in tempi rapidi, originati anche dalle differenti culture che si riflettono nelle diverse modalità organizzative. Le difficoltà di questa forma di integrazione forzata sembra non essere chiaramente percepita dal management mentre nei livelli operativi si cerca di mantenere comunque un adeguato livello di performance anche in assenza di *skill* specifici.

VISION, COMUNICAZIONE MANAGERIALE E DELEGA OPERATIVA Il pericolo, per quanto appena descritto, di generare la sensazione di assenza di una efficace programmazione del cambiamento, unita alla percezione di mancanza di vera leadership nel management in grado di chiarire e direzionare le attività organizzative, rischia di minare in modo profondo la tensione motivazionale di molti collaboratori. I frequenti cambi strutturali, organizzativi e manageriali, uniti ad un frequente assenza di reale dialogo, alimenta la percezione di mancato coinvolgimento e di distanza tra Direzione e collaboratori.

Si tratta, per alcuni, di una perdita della visione d'insieme, in particolare nel middle management, nell'agire condiviso e nella gestione delle *best practices* acquisite nel tempo. La tendenza sembra quella di voler deliberatamente (per questioni di costi, tempi o incertezza negli esiti) soffocare la pro-attività dal basso. L'esporsi e l'"andare contro" non vengono identificati come un modo di percorrere strade innovative ma diventano comportamenti che rischiano di generare forme di emarginazione spesso difficilmente recuperabili.

Tutto questo si traduce, in alcune aree, in una mancanza di comunicazione trasparente dei manager, di responsabilizzazione e di emersione di nuovi approcci creativi. La mancanza di delega, anche per operazioni ordinarie, in queste aree, conducono ad un rallentamento motivazionale ed una percezione di assenza di fiducia, determinando una riduzione di commitment organizzativo.

Particolarmente importanti, tra gli aspetti percepiti come inefficienti e meritevoli di azioni organizzative, risultano essere i flussi comunicativi interni, collegati in buona parte al punto descritto precedentemente relativo allo scollegamento tra funzioni diverse. La pratica di utilizzare lo strumento e-mail per sostituire la comunicazione verbale o i meeting, depotenzia questo il mezzo fino a renderlo quasi inefficiente. Le e-mail danno la possibilità di comunicare con molte persone contemporaneamente ma per contro rischia di generare una spirale di continui re-inoltri e "botta e risposta" che allungano i tempi di intervento nei problemi, a volte banali e risolvibili con dei veloci confronti diretti¹⁴². Produce inoltre un sorta di de-responsabilizzazione del problema, derivante dalla idea di aver svolto il proprio compito e comunicato la relativa azione passando la gestione del problema ad altri, col risultato di generare incomprensioni, ritardi e rischio di de-focalizzare il problema originario.

Questa tendenza all'isolamento comunicativo, includendo anche quanto analizzato precedentemente sulla mancanza di delega e di comunicazione trasparente, non riguarda solamente i rapporti tra livelli operativi ma è percepita in modo intenso anche nel rapporto tra

¹⁴² Una regolamentazione era stata richiesta dallo stesso Amministratore Delegato, imponendo di limitare il "copia conoscenza" a non più di 5 persone, richiesta in verità poco applicabile nell'operatività di grandi strutture complesse. Il recente spostamento dei server di posta elettronica interni su piattaforma *Cloud* ha necessitato di un aggiornamento del software (*Lotus Notes*) aggiungendo una funzione di Chat (simile a Skype) che potrebbe essere incentivata come strumento interattivo dinamico evitando il sovraccarico, anche in termini di archiviazione, di mole di dati non necessari.

middle management e vertici aziendali. Non è raro sentire qualche Quadro lamentarsi della poca chiarezza su come e dove l'azienda dovrebbe direzionarsi e quali priorità dovrebbe considerare. Anche in questo caso, può trattarsi di differenti percezioni di attenzione dell'organizzazione nei confronti della relativa area funzionale e non necessariamente di un problema di gestione organizzativa. E' comunque responsabilità dei una leadership presente e carismatica il saper cogliere gli aspetti di disomogeneità organizzativa e ristabilire, attraverso il cambiamento, il senso di unità e coinvolgimento di tutti, dalla base al management, allineando struttura, processi e relazioni alle continue trasformazioni tecniche e sociali.

3.4 CONCLUSIONI

“Il nostro percorso di crescita, nel lungo periodo, passa attraverso una nuova visione strategica che ponga al centro le competenze-chiave Carraro. Siamo riconosciuti, a livello mondiale, per essere tra i più esperti nello sviluppo e nella realizzazione di sistemi di trasmissione evoluti, tanto per applicazioni mobili [...] quanto per applicazioni stazionarie [...]. In tali ambiti abbiamo un know-how solido, nonché la possibilità di integrare la meccanica con l'elettronica [...]. È evidente che, come sempre, la differenza tra il successo e l'insuccesso di ogni attività dipende dalle persone. E questo è ancora più vero di fronte a situazioni nuove. Per tale ragione oggi, sempre più, dobbiamo puntare sul nostro capitale umano, che deve essere coinvolto, motivato e 'portato a bordo'. Non esistono *one man band*, ovvero persone che possano pretendere di fare tutto da soli. Potremo avere un solido futuro solo se saremo in grado di essere davvero 'squadra'.”

Questo quanto scriveva il Presidente Enrico Carraro nell'editoriale del periodico aziendale del luglio 2014. Una dichiarazione d'intenti che dimostrava una forte volontà nel coinvolgimento di tutta la struttura nell'affrontare le sfide del futuro, in contesti, iper-globalizzati ed iper-competitivi, ma ancora segnati dalla forte crisi che ha chiuso il primo decennio del 2000.

Molto è stato fatto, molto resta ancora da fare. Il punto fermo resta uno: le persone. Il “fare squadra” deve passare necessariamente attraverso un adeguato coinvolgimento delle persone nelle azioni organizzative, una motivazione mirata e continua, supportata da una comunicazione trasparente. Lo stimolo alla collaborazione ed il coordinamento tra le persone, le funzioni e gli enti aziendali, deve essere una tensione costante di tutta l'organizzazione, a partire dai vertici aziendali, a cascata verso la base operativa.

Le percezione dei collaboratori riguardo alla azioni organizzative diventa fattore di estrema importanza per interiorizzare senso di coinvolgimento e di appartenenza all'azienda, in grado di generare impegno e commitment attivo, fondamentale nell'ottenimento di performance superiori e nell'attivazione di stimoli creativi ed innovativi per creare valore.

In Carraro il cambiamento è una parola d'ordine. Ma la sua progettazione ed implementazione deve necessariamente considerare le persone che dovranno applicarlo. E' importante quindi monitorare il clima organizzativo per valutare quanto le persone stiano interiorizzando i cambiamenti, quali le resistenze, e quali i punti forti e deboli. Cosa funziona e può essere ri-applicato, cosa potrebbe funzionare meglio, cosa non sta funzionando.

E' quindi vitale un approccio alle persone ed ai soggetti organizzativi che includa un miglioramento continuo dei sistemi informativi e comunicativi, un adeguato supporto al coordinamento ed al lavoro di team ed una costante attività di sviluppo e formazione delle persone.

Buona parte di questi aspetti, in Carraro, sembrano abbiano subito negli ultimi anni, un processo di ridimensionamento, nella percezione di molti collaboratori, lungo l'intera struttura verticale ed orizzontale aziendale.

Se il processo tecnico-organizzativo di ristrutturazione e focalizzazione verso il core business può dirsi sostanzialmente concluso, è necessario ora rimettere al centro le persone. Il nuovo corso della Carraro deve pertanto ritornare alla mappa dei valori definita qualche anno fa: responsabilità, valore, talenti, innovazione e lavoro insieme.

CONCLUSIONI

L'evoluzione delle organizzazioni economiche, intese come enti sociali complessi, composti di una struttura di divisione del lavoro e di relazioni interne ed esterne, finalizzate al raggiungimento di obiettivi comuni, ha portato, fondamentalmente nel corso dell'ultimo secolo, ad una trasformazione da strutture "meccaniche" e fortemente gerarchiche, con compiti parcellizzati e standardizzati e mercati pressoché stabili, ad assetti più "flessibili", dove le persone e le relative interazioni assumono un ruolo determinante nella produzione di valore e i contesti sociali, tecnologici, istituzionali e commerciali, in costante trasformazione, richiedono un continuo cambiamento adattativo all'ambiente che li circonda. Strutture, strategie e cultura organizzativa da un lato, persone e comportamenti organizzativi dall'altro, sono fondamentalmente le due dimensioni che caratterizzano le organizzazioni. I meccanismi decisionali e di coordinamento di queste due dimensioni ne consentono l'efficienza.

L'analisi della letteratura in materia di organizzazioni evidenzia quanto l'evoluzione dei contesti faccia emergere l'importanza della risorsa "persone" e delle loro relazioni, interne e con l'ambiente esterno. L'importanza della componente emotiva e psicologica negli ambienti lavorativi trova sempre più risalto nelle analisi di progettazione organizzativa. La personalità degli individui, la percezione di efficacia nella capacità di gestire ruoli e mansioni, di relazionarsi con gli altri in modo costruttivo e non conflittuale, diventano i nuovi fattori organizzativi nella gestione di un moderno sistema di People Management.

Questo nuovo paradigma rileva quindi la straordinaria importanza del sistema interattivo delle persone nelle organizzazioni, nell'obiettivo di ottenere le migliori performance capaci di sostenerle nella sfida al miglioramento e mantenimento della propria capacità competitiva.

Tale approccio deve quindi riconsiderare i modelli di gestione di potere ed organizzazione delle persone verso direzioni che includano la motivazione dei collaboratori nel perseguire gli obiettivi, il coinvolgimento nelle decisioni organizzative, la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, sia tecniche che emotive e relazionali, la (ri)definizione dei contesti lavorativi, il collegamento a sistemi di ricompensa che affianchino le componenti estrinseche a quelle intrinseche, collegate al significato personale dell'impegno lavorativo, in grado di generare commitment e capacità di miglioramento continuo.

Tale dimensione non può che essere collegata al tema della leadership nella costruzione dei nuovi sistemi organizzativi. La capacità di influenzare le scelte strategiche, gestire i comportamenti e le relazioni delle persone, creare coesione, motivare ed essere "guida" in grado di estrarre performance superiori dai propri collaboratori, agendo anche sulla

componente emotiva e su sistemi comunicativi flessibili, è stata qui analizzata nella sua evoluzione storica, in modelli che nel tempo hanno identificato una trasformazione della leadership da approcci transazionali, legati agli obiettivi, alle azioni motivanti ed ai relativi sistemi di ricompensa, per approdare a modalità di tipo trasformativa, più legate alle complessità ambientali dei nostri giorni, alle trasformazioni dei contesti organizzativi e di continuo ri-adattamento, creativo ed innovativo.

Ecco quindi delinearsi i fattori chiave per le moderne organizzazioni. La persone e le loro interazioni. Leader in grado di “guidarle”. Ambienti sempre più complessi ed in costante evoluzione. Ed è proprio su questi fattori che si concentra la letteratura contemporanea che studia i temi dell’organizzazione aziendale nell’analizzare il cambiamento organizzativo.

Il cambiamento delle (e nelle) organizzazioni sta diventando sempre più fattore imprescindibile di sopravvivenza, in mercati sempre più globali, nell’evoluzione delle preferenze nei prodotti, in contesti sociali ad elevato grado di complessità, nelle tecnologie, sempre più presenti in ogni aspetto organizzativo, dai processi produttivi ai sistemi informativi e di comunicazione. Ciò impone alle organizzazioni economiche una capacità di reattività e di adattamento totalmente nuova se confrontata con i modelli meccanici, ancora estremamente diffusi fino alla metà del secolo scorso, che hanno “imposto”, potendoli quindi in un certo senso controllare, mercato e comportamenti economici.

Ora il cambiamento è spinto da un sorta di “urgenza”, di una costante necessità di trasformazione per poter tenere il passo, vorticoso, dei mutamenti dell’ambiente esterno. Questa necessità è originata fondamentalmente da forme di tensione che determinano la messa in discussione dello “status quo”, e che includono componenti strategiche, come la concorrenza e l’ambiente competitivo, le tecnologie ed i contesti sociali (aspetti demografici, sociali e culturali) e risorse, ovvero fattori interni alle organizzazioni, quali disponibilità economico-finanziarie, revisioni strutturali e di governance o adattamenti ai sistemi legislativi e normativi.

I modelli teorici relativi al cambiamento organizzativo si sono evoluti nel tempo in armonia con l’evoluzione dei contesti tecnici e sociali. La dimensione di fondo che emerge è la caratterizzazione del cambiamento in due macro approcci: incrementale (graduale, evolutivo) con un adattamento progressivo e costante ai cambiamenti, la maggior parte dei quali avvengono naturalmente in questo modo, e radicale (rivoluzionario) in presenza di improvvisi mutamenti ambientali, crisi produttive o finanziarie, opportunità che richiedono azioni immediate e di ampia portata. Le evoluzioni recenti delle teorie del cambiamento assegnano un ruolo fondamentale agli agenti del cambiamento, quello di leader in grado di creare una *vision* di come l’organizzazione dovrà essere, utilizzando un approccio carismatico

per creare gruppo e coinvolgimento di tutti i soggetti organizzativi nelle azioni di cambiamento.

In particolare si sono voluti evidenziare gli studi dell'*Organizational Development*, per la sua completezza nel risaltare l'importanza della pianificazione e della progettazione del cambiamento, della partecipazione delle persone e del loro sviluppo, della creazione di coesione collaborativa e del senso di responsabilizzazione, e del modello di Kotter, tra i più recenti e maggiormente focalizzati nel attribuire la funzione determinante dei collaboratori e dei leader in grado di guidarli nel processo di cambiamento.

Il fattore persone in questo processo emerge con rinnovata forza nell'analisi delle resistenze al cambiamento. La modifica dello status quo destabilizza le situazioni conosciute e consolidate e crea quel senso di incertezza che conduce alla nascita di inerzie, individuali o collettive, nell'applicazione degli interventi organizzativi. Il superamento delle resistenze passa, come già descritto, attraverso l'*engagement* delle persone, la valorizzazione delle competenze e la creazione di una clima lavorativo favorevole. Ancora un volta è il coinvolgimento, il supporto e la corretta comunicazione, potenziando e sviluppando quell'asset "intangibile", quel capitale intellettuale, fatto di competenze e capacità relazionali, che risulta essere il vero valore aggiunto delle organizzazioni nella ricerca del miglioramento continuo.

I recenti studi di *change management* concentrano ancora di più l'attenzione sulla dimensione umana e sul contributo delle persone nella definizione e realizzazione delle strategie organizzative. L'orientamento imposto dai progressi tecnologici e dalle sfide globali è quello di una costante flessibilità organizzativa. Comunicazioni trasversali, coinvolgimento, conoscenza delle persone e capacità di gestirne il lato emotivo e relazionale, necessitano di leadership carismatiche ma innovative, capaci di creare una *vision* ma, allo stesso tempo, di potenziare lo sviluppo delle persone e fornire loro supporto, diventando comunicatori, promotori e guide capaci di creare innovazione e valore.

A conclusione di questa analisi ho voluto inserire la mia esperienza lavorativa, ancora in essere, in Carraro Drivetech Spa, storica azienda Padovana del Gruppo Carraro, leader mondiale nella progettazione e produzione di sistemi di trasmissione per macchine agricole e industriali. Nelle parole dell'attuale Presidente, Enrico Carraro (come pure del padre, Mario, che ha guidato l'azienda per oltre 50 anni e resa un gruppo internazionale sfiorando il miliardo di euro di fatturato nel 2008) l'azienda ha "il cambiamento nel DNA". E infatti nei suoi oltre 80 anni di storia i cambiamenti sono stati una costante. Trasformazioni strutturali e societarie, acquisizioni, internazionalizzazione, diversificazioni produttive, innovazioni

tecnologiche, di processo e di prodotto. Ma anche cessioni di rami aziendali e ridimensionamenti.

La fama dell'azienda, per la particolare considerazione per i dipendenti e l'approccio all'innovazione ed allo sviluppo della conoscenza, l'ha resa un'eccellenza del territorio veneto, in primis, ma allo stesso tempo italiana e mondiale, in considerazione della presenza globale nel mondo dei suoi stabilimenti.

La crisi mondiale che nel 2008 ha colpito l'economia mondiale e costretto molte organizzazioni inter-settoriali ed inter-dimensionali alla revisione dei proprio assetti organizzativi. Le conseguenze della crisi hanno influito pesantemente anche in Carraro, accelerando un processo di trasformazione che aveva sempre avuto una sua gradualità, in azioni strutturali ed organizzative radicali e non prive di sacrificio. Cessioni, chiusure, ridimensionamenti, ridefinizione dei mercati di sbocco sono alcune delle strategie di adattamento, ancora in atto, ai mutamenti recenti, nell'ottica di un mantenimento competitivo complesso e dai contorni ancora non ben definibili, segno che le instabilità economiche globali sono ancora lontane dal ritrovare gli equilibri passati. Il successivo cambio di presidenza al vertice del Gruppo, attraverso il passaggio generazionale dal padre ai figli, ha segnato, in un certo modo, l'avvio di un nuovo corso aziendale.

Le dichiarazioni del management sulla necessità di riportare le persone al centro dei progetti di cambiamento e trasformazioni innovative, confermano empiricamente l'importanza dei soggetti organizzativi, come analizzato in letteratura, nella creazione di valore e di crescita delle organizzazioni.

In realtà, le percezioni di molti collaboratori, per testimonianza diretta, non vanno nella stessa direzione. Le sensazioni alla base di queste posizioni sono da ritrovarsi nel timore di una perdita di leadership carismatica nel cambio di presidenza, nella sistematica diminuzione della presenza attiva della nuova Direzione HR, in gestioni manageriali scarsamente inclusive della proattività dei collaboratori, nella mancanza di concrete azioni formative e di sviluppo delle persone e di reali investimenti nella crescita, dirottando risorse nel (necessario ma non esclusivo) contenimento dei costi generali.

La ristrutturazione è in realtà ancora in atto e l'obiettivo dichiarato, una volta stabilizzate le posizioni finanziarie e di mercato, è quello della crescita e della sfida al futuro. Importante diventerà quindi l'aspetto comunicativo e di promozione del cambiamento che sappia davvero coinvolgere tutta l'organizzazione, generando consapevolezza che la guida di questo processo possa davvero essere nelle mani di un management in grado di esprimere una leadership flessibile ed innovativa.

BIBLIOGRAFIA

Capitolo primo e Capitolo secondo

- ATTOLICO, L. (2012), *Innovazione lean. Strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, Ulrico Hoepli Ed., Milano
- BORGOGNI, L. (2001), *Efficacia organizzativa. Il contributo della teoria sociale cognitiva alla conoscenza delle organizzazioni*, Edizioni Angelo Guerini e Ass., Milano
- COSTA, G., GIANECCHINI, M. (2009) *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano
- COSTA, G., GUBITTA, P. (2008), *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano
- DI LENNA A., A cura di (2007), *Performare in azienda. Saper sentire, saper essere, saper fare nelle organizzazioni del terzo millennio*, Lampi di stampa, Milano
- DI LENNA, A. (2014), *Lean Relationship. Come sviluppare relazioni snelle in azienda*, Franco Angeli, Milano
- INNOCENTI, L. (2013), *Clima Organizzativo e gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano
- KOTTER, J.P. (1999), *I leader. Chi sono e come lavorano gli uomini che sanno cambiare le aziende*, Il Sole 24ore, Milano
- MOLTENI, M. (2006), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano
- PICCARDO, C., COLOMBO, L. (2007), *Governare il cambiamento*, Raffaello Cortina Ed., Milano
- QUAGLINO, G.P., GHISLERI, C. (2004), *Avere leadership*, Raffaello Cortina Ed., Milano
- REBORA, G., MINELLI, E. (2007), *Change Management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, RCS Libri
- THE RESULTS-DRIVEN MANAGER, A cura di (2006), *Governare il cambiamento e ridurre le resistenze*, RCS Libri
- TOSI, H.L., PILATI, M. (2008), *Comportamento Organizzativo*, Egea, Milano
- WHITMORE, J. (2011), *Coaching - Come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni*, Alessio Roberti Ed., Urganò (BG)

Capitolo terzo

- COSTA, G., GUBITTA, P. (2001), *Gruppo Carraro. La cultura dell'eccellenza*, ISEDI, Torino
- INTERPROFESSIONAL NETWORK, A cura di (2009), *L'impresa verso i mercati internazionali: Focus India*, Il Sole 24ore, Milano
- Quintaruota* (periodico informativo aziendale) anni 1999-2014
- www.carraro.com - www.carraro.net (portale aziendale)

