

# Lettera

## Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

## Organizzazione

(seconda parte)

Il tema "Organizzazione" è trattato in tre Lettere Club.

La prima (Lettera n. 37) ha approfondito nello specifico i seguenti aspetti:

- Definizione e inquadramento generale
- La struttura organizzativa.

La presente tratta:

- I meccanismi operativi
- Gli aspetti organizzativi che più influenzano i comportamenti
- le prime tre leve (flessibilità, semplicità e intelligenza diffusa) dell' "ordito" (ved. Lettera Club n. 20 - "La trama e l'ordito" - ago./set. 2008).

La terza (Lettera n. 39) tratterà:

- la quarta leva (innovazione continua) dell' "ordito"
- La situazione attuale
- Cosa fare
- Considerazioni conclusive.

### I MECCANISMI OPERATIVI

Non è realistico aspettarsi un elenco completo, esaustivo di tutti i possibili meccanismi operativi: nuove forme organizzative vengono continuamente ideate e messe in atto per nuove idee e, soprattutto, per nuove esigenze.

Ciononostante, tutti i meccanismi operativi, anche i nuovi, sono classificabili in quattro categorie, distinte in rapporto alle diverse finalità di ciascuna:

- Meccanismi di integrazione e coordinamento
- Meccanismi di guida e controllo
- Meccanismi di gestione e sviluppo delle risorse umane
- Meccanismi di informazione e comunicazione.

Ecco alcuni meccanismi appartenenti a ciascuna delle quattro categorie preindicate:

#### Meccanismi di integrazione e coordinamento

- Comitati/Riunioni a carattere sistematico
- Gruppi di lavoro
- Task force
- Processi orizzontali
- Ecc., ecc..

#### Meccanismi di guida e controllo

- Missione (dell'intera Istituzione e di ogni sua componente)
- Visione del futuro/Obiettivi

- Metodologie di scelte e controllo strategici
- Piani delle azioni/progetti
- Piani di periodo
- Metodologie di programmazione e controllo di progetti
- Parametri-obiettivo
- Sistema di reporting
- Politiche
- Sistema dei poteri/norme (vs. esterno e vs. interno)
- Ecc., ecc..

#### Meccanismi di gestione e sviluppo delle risorse umane

- Criteri di attrattività e selezione
- Sviluppo dell'intelligenza
  - Condivisione della conoscenza
  - Sviluppo delle competenze/formazione
  - Apprendimento organizzativo sistematico
- Integrazione
- Sistema premiante
- Relazioni sindacali
- Ecc., ecc..

#### Meccanismi di informazione e di comunicazione

- Sistema delle comunicazioni esterne
- Sistema delle comunicazioni interne
- Altre applicazioni delle tecnologie informatiche/multimediali
- Lay-out, cioè disposizione fisica dei posti di lavoro
- Ecc., ecc..

I meccanismi operativi sono fondamentali perché

- permettono di ovviare ai problemi congeniti in ogni tipo di struttura organizzativa
- sono potenti fattori di flessibilità in quanto consentono cambiamenti agevoli ed efficaci, meno invasivi e traumatici degli interventi sulla struttura organizzativa.

I meccanismi operativi, tanto importanti quanto sottovalutati (per molti, di fatto, l'organizzazione si esaurisce nella struttura organizzativa) e la struttura organizzativa hanno la stessa finalità: assicurare i comportamenti desiderati per il conseguimento degli obiettivi. Di qui, l'evidente necessità di un approccio unitario, integrato e di grande coerenza.

I meccanismi operativi vengono originati da diverse funzioni operative (ad esempio, il Controller, il Responsabile Risorse Umane ed Organizzazione), ma

si generano incoerenze o addirittura contraddittorietà (ad esempio, definire i ruoli/responsabilità ed il sistema premiante esclusivamente sui singoli *silos* rendendo così la collaborazione ed il gioco di squadra atti di eroismo e conflitti di interesse) perché troppo raramente ci si preoccupa della coerenza e dell'ottimizzazione complessiva.

Sono di fondamentale importanza in campo organizzativo, fra i meccanismi operativi, i **parametri-obiettivo**, un *know-how* ideato dal nostro Gruppo sin dagli anni settanta (moltissimi anni prima delle tanto celebrate *balanced scorecard*) e tuttora di grande attualità, con due finalità:

- assicurare, ai fini della definizione degli obiettivi e delle responsabilità, la tutela sia del breve sia del medio-lungo termine e, contemporaneamente, sia dell'imprenditorialità individuale sia della integrazione-coesione generale
- assicurare oggettività attraverso la misurabilità delle prestazioni che non può essere gestita con i soli aggettivi ed avverbi.

In particolare, per ogni posizione significativa, i parametri-obiettivo prevedono la definizione misurabile di quanto segue:

### Responsabilità dirette

- **parametri-obiettivo economici.** Tutelano il breve termine
- **parametri-obiettivo finanziari.** Tutelano il breve termine
- **parametri-obiettivo di valore (EVA®)<sup>1</sup>**
- **parametri-obiettivo di innovazione.** Riguardano il lancio di nuovi prodotti/servizi, le innovazioni sostanziali nei prodotti/servizi in essere, nuovi modi di operare di importanza sostanziale (innovazioni organizzative e operative). Tutelano il medio-lungo termine e, quindi, la continuità
- **altri parametri-obiettivo strategici.** Ad esempio, quota di mercato, progetti strategici di diretta responsabilità. Tutelano il medio-lungo termine e, quindi, la continuità.

### Corresponsabilità

- **parametri-obiettivo verticali.** Sono le responsabilità che si condividono con il livello gerarchico superiore. Riflettono i contributi concreti che la posizione deve assicurare al conseguimento degli obiettivi del livello sovrastante e quindi degli obiettivi complessivi
- **parametri-obiettivo orizzontali.** Sono le responsabilità che si condividono con livelli strutturali paralleli o trasversali.

Le corresponsabilità tutelano l'integrazione e la coesione.

I parametri-obiettivo si riferiscono generalmente ad un singolo esercizio, annualizzando gli obiettivi intermedi di eventuali progetti, o altre voci, pluriennali.

Si ricorda che responsabilità significa rispondere. Rispondere implica che sia chiaro a cosa. Si confermano la fondamentale importanza dei parametri-obiettivo e la duplice responsabilità in capo a ciascun titolare di posizioni significative: collegiale e individuale.

<sup>1</sup> Ved. Lettera Club n. 34 "La creazione di valore" - nov./dic. 2010.

## GLI ASPETTI ORGANIZZATIVI CHE PIÙ INFLUENZANO I COMPORAMENTI

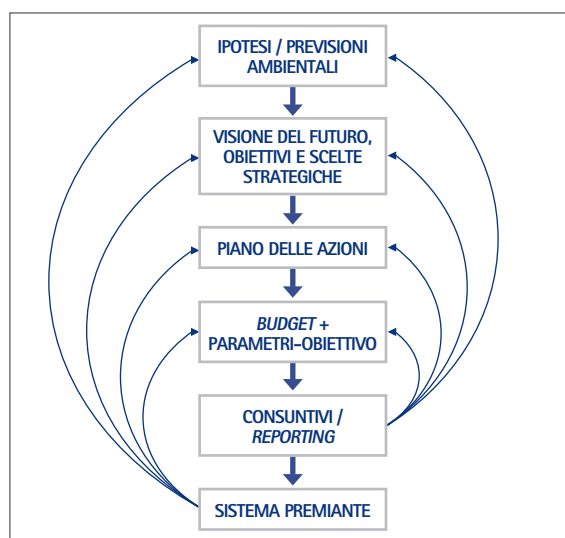
Tutti gli aspetti organizzativi hanno lo scopo di influenzare i comportamenti ma l'esperienza insegna che tre aspetti influenzano generalmente più degli altri:

- il modo in cui sono definiti i **ruoli** e le **responsabilità** (struttura organizzativa)
- i **parametri-obiettivo**
- il **sistema premiante**.

Il **sistema premiante** non comprende solo gli **elementi materiali** (retribuzione fissa, retribuzione variabile ed i cosiddetti *fringe benefit*).

Esso comprende anche gli **elementi immateriali**: riconoscimento, livello di autorealizzazione, *status*, responsabilità, sviluppo professionale e personale.

Un valido sistema premiante deve considerare tutti gli aspetti indicati nel grafico seguente:



### LE QUATTRO LEVE DELL' "ORDITO"

L'organizzazione deve tutelare nel migliore dei modi le quattro leve dell'ordito:

- **Flessibilità**, sotto tutti i profili rilevanti (ved. Lettera Club n. 27 "L'Organizzazione Flessibile" - ott./nov. 2009)
- **Semplicità**, a sua volta sotto tutti i profili rilevanti (ved. Lettera Club n. 28 "L'Organizzazione Semplice" - dic. 2009/gen. 2010)
- **Intelligenza diffusa** (ved. Lettera Club n. 26 "La Società Intelligente" - ago./set. 2009)
- **Innovazione continua** (ved. Lettere Club n. 17 "Ricerca e Innovazione - prima parte" - apr. 2008 e n. 18 "Ricerca e Innovazione - seconda ed ultima parte" - mag. 2008).

Le prime tre leve sono trattate nella presente Lettera, mentre la quarta sarà trattata nella prossima Lettera (n. 39).

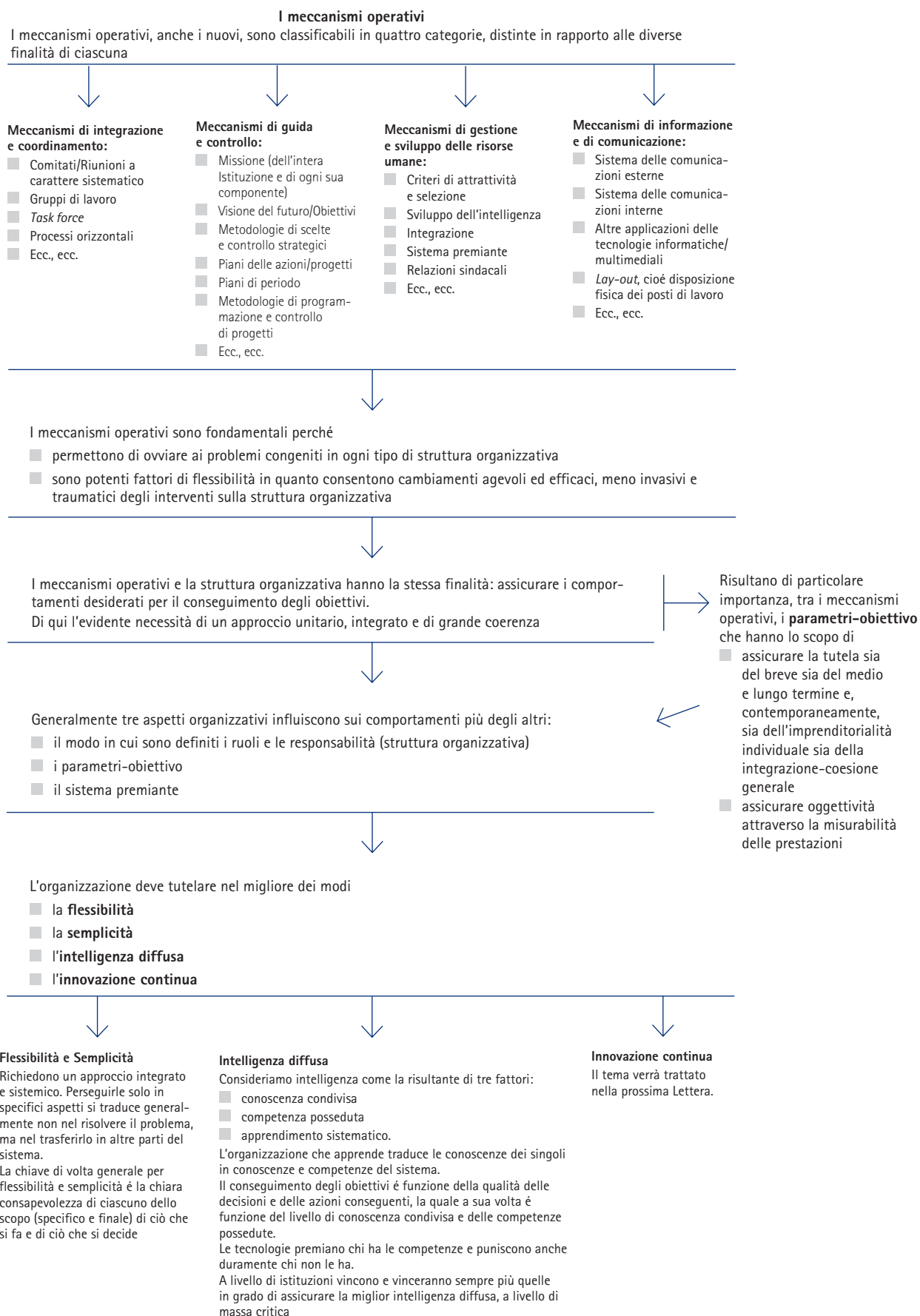
### Flessibilità e Semplicità

Per **Flessibilità** intendiamo quanto segue:

*Capacità di anticipare, prevenire e, comunque, di adattarsi in modo relativamente agevole a realtà imprevedibili e/o impreviste, assicurando la possibilità di cogliere tempestivamente le nuove opportunità e di prevenire le minacce e, nel contempo, la tutela della buona salute dell'organizzazione nel continuo.*

## FILO LOGICO

Il tema "Organizzazione" è stato anche trattato nella precedente Lettera e verrà anche ripreso e concluso nella Lettera successiva



Per **Semplicità** intendiamo:

*Ciò che serve per far tutto nel modo più efficace ed efficiente. Niente di più, niente di meno.*

Ma essere semplici è difficile perché la semplicità è l'essenza della profondità. Complicare è facile, semplificare è difficile.

Flessibilità e semplicità richiedono un approccio integrato e sistemico. Perseguirle solo in specifici aspetti si traduce generalmente non nel risolvere il problema, ma nel trasferirlo in altre parti del sistema.

Tra le varie dimensioni nelle quali devono essere declinate la flessibilità e la semplicità la più rilevante ai fini del tema di questa Lettera è certamente quella "organizzativa".

Ricordiamo alcuni degli aspetti significativi al riguardo:

- Adozione, negli approvvigionamenti e nelle attività produttive, di un approccio *pull/just in time* su ordinazione del cliente anziché di un approccio *push*, per magazzino
- Esternalizzazione di attività non strategiche
- Minimo numero di livelli strutturali
- Organici magri e snelli
- Autocontrollo delle singole unità operative/posizioni significative
- Cambiamenti utilizzando, ogniqualvolta possibile, meccanismi operativi (equivalgono ad uso di farmaci) anziché modifiche strutturali (equivalgono ad operazioni chirurgiche)
- Abolizione, ogniqualvolta possibile, dei ranghi e delle etichette pompose (da sostituire solo con "Responsabile di .....")
- Uso di un sistema efficace di condivisione della conoscenza perché riduce le posizioni di indispensabilità che si genererebbero se (ad esempio nei rapporti con la clientela) ciascuno tenesse per sé le informazioni/conoscenze/esperienze significative sviluppate con ogni interlocutore
- Superamento della convinzione che ci debba essere il parallelo tra poteri e responsabilità perché ciascuno ha come corresponsabilità con il resto del personale il contributo concreto al conseguimento degli obiettivi complessivi dell'istituzione mentre detiene solo poteri specifici
- Sistematica revisione a tappeto delle procedure e delle altre indicazioni organizzative ed eliminazione di ciò che non presenta una oggettiva coerenza ed utilità rispetto agli obiettivi
- Generazione sistematica di idee di flessibilizzazione e di semplificazione da parte del personale operativo

- Azioni e comunicazioni fortemente incentrate su risultati/scopo finale, riducendo al minimo il riferimento agli sforzi perché appartenenti all'ambito dell'autonomia/discrezionalità di ciascuno
- Nessuno può ritardare più di "x" giorni (ad esempio, 5 lavorativi) l'evasione di una richiesta di indicazioni o decisioni, adozione del criterio "silenzio = assenso"; tempi più lunghi solo su richiesta motivata e definizione di una nuova scadenza responsabile.

La chiave di volta generale per la flessibilità e la semplicità è la chiara consapevolezza di ciascuno dello scopo (specifico e finale) di ciò che si fa e di ciò che si decide.

### **Intelligenza diffusa**

Nella fattispecie, consideriamo **Intelligenza** come la risultante di tre fattori:

- **Conoscenza condivisa**
- **Competenza posseduta**
- **Apprendimento sistematico** (far tesoro delle esperienze, non ripetere gli stessi errori, ecc.).

*L'organizzazione che apprende è un'organizzazione impostata in modo da captare, distribuire/condividere, elaborare, tradurre in azioni e fatti segnali, informazioni, esperienze, insegnamenti ed errori, intuizioni, ecc. utilizzando tutte le fonti (interne ed esterne) disponibili.*

L'organizzazione che apprende traduce le conoscenze dei singoli in conoscenze e competenze del sistema.

Il conseguimento degli obiettivi è funzione della qualità delle decisioni e delle azioni conseguenti, la quale a sua volta è funzione del livello di conoscenza condivisa e delle competenze possedute.

In questa epoca, l'età di un territorio, di un'impresa, di una qualsiasi istituzione, di un operaio, di un impiegato, di un alto dirigente, di un artigiano, di un professionista è quella delle proprie conoscenze e competenze. A loro volta, le conoscenze e le competenze sono sempre più *provvisorie*: si devono sistematicamente rinnovare con tempi di validità progressivamente inferiori.

Le tecnologie premiano chi ha le competenze e puniscono anche duramente chi non le ha.

È facile valutazione che vince e vincerà sempre più chi dispone di un livello superiore di intelligenza.

A livello di istituzioni, vincono e vinceranno sempre più quelle in grado di assicurare la miglior intelligenza diffusa, a livello di massa critica.

La prossima Lettera tratterà il tema "Organizzazione - terza ed ultima parte".

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a [letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu). Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail [club@ambrosetti.eu](mailto:club@ambrosetti.eu) o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO VI  
NUMERO 38  
Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2011  
Tutti i diritti  
sono riservati.  
DIRETTORE  
RESPONSABILE:  
Nino Ciravegna  
Stampa: TFM - Via  
San Pio da Petralcina,  
15/17 - 20010  
Pogliano Milanese

REDAZIONE:  
The European House  
Ambrosetti S.p.A.  
Via F. Albani, 21  
20149 Milano  
Tel. +39 02 46753 1  
Fax +39 02 46753 333  
Per informazioni:  
[letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu)  
Registrazione presso  
il Tribunale di Milano  
N° 493 del 20.07.06

 The European House  
Ambrosetti