



# **L'integrazione di strategia e valori: l'impresa built to last e l'“impresa integrale”<sup>1</sup>**

**Federico Butera**

*Ordinario di Scienze dell'Organizzazione all'Università di Milano-Bicocca*

*Presidente della Fondazione Irso - Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi dal 1974*

**Documento di lavoro 2/ 2009 © Fondazione Irso e Federico Butera**

## **Indice**

Il tema

Un caso italiano di impresa integrale: la Olivetti

Un caso straniero di impresa integrale: la Toyota

Il profilo dell'“impresa integrale”

Le leve chiave per lo sviluppo di imprese integrali

Conclusione

Bibliografia

---

<sup>1</sup> Una precedente e più breve versione è in Bruno Lamborghini ( a cura di) *L'impresa web*, Franco Angeli 2009

## Il tema

Le imprese esposte alle profonde turbolenze di questo periodo per vivere e svilupparsi devono cambiare profondamente, innovare, ricorrendo anche a valori e a pratiche che avevano assicurato loro successo nel passato. Le imprese "costruite per durare" – "built to last" (Collins e Porras) – hanno maggiori possibilità di superare con successo questa fase difficile. Sono imprese che costruiscono un futuro con un cuore antico. Sono imprese con un'anima, come scrisse Ariano Olivetti.

Imprese con lunga storia e imprese recenti hanno, da una parte, il problema di assicurare la propria competitività e sopravvivenza: solo il loro rafforzamento e il loro rinnovamento produttivo, economico e sociale lo può assicurare. Dall'altro, diventa cruciale per loro l'assunzione di una forte responsabilità sociale, che riguarda non solo l'evitare diseconomie esterne, ma soprattutto il fornire con un processo attivo contributi concreti alla sostenibilità ambientale, allo sviluppo economico dei territori, alla qualità della vita, allo sviluppo culturale.

Queste due missioni convergenti sono meglio raggiunte da "imprese integrali". Esse sono *imprese che perseguono in modo integrato elevate performance economiche e sociali e che agiscono concretamente per proteggere e sviluppare l'integrità degli stakeholder e dell'ambiente fisico, economico e sociale.*

L'impresa integrale è anche un modello per il cambiamento. Questo modello può aiutare il cambiamento delle grandi organizzazioni affette da eccesso di burocrazia e proceduralizzazione, di silos funzionali, di impropria delega tecnologica, di sistemi venali di incentivazione e altre malattie indotte dalla pedissequa applicazione di modelli nordamericani proposti spesso dalle multinazionali della consulenza e dei servizi informatici.

L'impresa integrale rappresenta anche una via per assicurare la successione nelle imprese familiari e l'innovazione e la razionalizzazione dinamica che non offuschino i valori su cui l'impresa è cresciuta.

L'impresa integrale è una impresa che ha un'anima oltre che una intelligenza e un corpo.

Mi avvarrò di due esempi per illustrare l'idea di "impresa integrale":

1. una impresa italiana (la Olivetti degli anni '60), che da impresa media divenne una impresa internazionale e che, malgrado fosse più nota per le sue connotazioni sociali, fu soprattutto una impresa che integrò felicemente una organizzazione industriale molto robusta con una elevata responsabilità sociale;
2. una impresa internazionale (la Toyota), oggi la prima azienda automobilistica del mondo, nota soprattutto per i suoi rigorosi sistemi di qualità e di eccellenza produttiva, ma che in realtà è cresciuta sviluppando anche forti reti sociali e un potente sistema di valori praticati quotidianamente a partire dal Presidente fino all'ultimo operaio, fornendo una identità irripetibile all'impresa.

## Un caso italiano di impresa integrale: la Olivetti

Vi sono tre periodi ben distinti della storia Olivetti.

Il primo periodo è quello dei fondatori, in cui Camillo e Adriano illuminano la scena della costruzione di una delle aziende più moderne del paese con la loro fortissima personalità: in questa fase, la storia più visibile e sorprendente è quella dell'ing. Camillo e dell'ing. Adriano come imprenditori illuminati piuttosto che quella dell'azienda. È ciò che succede tutt'oggi con Ferrero, con Del Vecchio, con Bombassei, con Alessandri: il leader fa tanta luce da far impallidire la struttura dell'impresa.

Il secondo periodo, che io ho avuto la fortuna di vivere direttamente, è quello che va dalla scomparsa di Adriano al 1972. Lì credo vada cercato il pattern dell'azienda Olivetti, distinta ma non sconnessa dai suoi leader e fondatori, lì va cercato un modello da riproporre non ad irripetibili Adriano Olivetti, ma a ripetibili validi imprenditori, dirigenti, professional di cui è largamente popolata l'economia italiana. Agli inizi degli anni '70 avvenne la presa del controllo da parte di Ottorino Beltrami, che introdusse in Olivetti una cultura che assomigliava più a quella della General Electric che a quella mostrata sino ad allora dalla Olivetti, ma non ne poté cambiare il DNA. La precarietà finanziaria che aveva portato la Fiat e Mediobanca ad assumere il controllo della Olivetti non aveva modificato in quel decennio la struttura e la cultura della azienda di Adriano Olivetti.

Il terzo periodo parte dalla "normalizzazione" della Olivetti sul modello di una ordinata multinazionale creata da Beltrami e Bellisario fino alla presa del controllo da parte di Carlo De Benedetti. In questa fase gli asset tecnici, economici, manageriali vengono montati e smontati come un *lego*, con momenti di successo e con un finale amarissimo insuccesso.

Questi tre periodi, tuttavia, conservano un DNA comune, anche se non si prestano alla rappresentazione di un modello univoco di management.

Io credo invece che ci sia stato un modello imprenditoriale Olivetti che rappresenta un'eredità fondamentale per una emergente generazione di imprese made in Italy protese in operazioni aperte alla competizione internazionale. Esso, assai visibile non esclusivamente ma soprattutto dal 1961 al 1972, era stato generato dalla storia di due imprenditori straordinari (Camillo e Adriano Olivetti), ma proprio per questo la natura dell'impresa che essi avevano costruito appariva, durante la loro vita, sovrastata dalla luce della loro straordinarietà di imprenditori e di persone che sporgevano oltre l'impresa. Ciò avvenne fino alla morte di Adriano: chi parlava di Olivetti parlava soprattutto di Adriano Olivetti e la sua azienda sembrava il prodotto irripetibile di un grande visionario. A 40 chilometri di distanza, molti ritenevano che la Fiat fosse una impresa capitalistica moderna e la Olivetti un grande falansterio come San Leucio. Fra il 1961, data della morte di Adriano, e il 1972 emergono invece l'originalità e la forza intrinseca del modello di impresa che si era sviluppata e che, malgrado le successive contaminazioni di ogni tipo avvenute dal 1972, conservò un DNA visibile e fecondo. Forse ancora vivo: come scrisse Schein in un famoso libro sulla Digital Equipment, la più innovativa delle imprese elettroniche poi assorbita da HP/Compaq: "*DEC is dead: long live DEC*".

Quale era questo modello? Esso, nel 1962, era visibile fisicamente sui due lati di via Jervis a Ivrea.

A sinistra di via Jervis vi era il massimo della razionalità organizzativa del tempo. Innanzitutto, c'erano gli stabilimenti di produzione, le officine e i montaggi, dove erano stati introdotti e perfezionati i più moderni metodi di fabbricazione e montaggio

della produzione meccanica mondiale, con innovazioni importanti rispetto al taylorismo sperimentato nelle officine meccaniche internazionali (e anche a quelle delle officine Fiat a soli 40 chilometri di distanza). Poi, c'erano i laboratori di Ricerca e Sviluppo che studiavano prodotti geniali che avevano oltre il 50% di quota di mercato mondiale, come la Tetractys. E ancora, c'erano gli uffici tecnici dove venivano sviluppate le soluzioni più evolute di macchine utensili e stampi. Infine, c'erano gli uffici amministrativi, assai efficienti per quel tempo. Sulla sinistra ideale di via Jervis vi era poi una linea senza fine che legava fra loro consociate, filiali, concessionari distribuiti in tutto il mondo con, a destra, un cuore nascosto nella campagna toscana che batteva a Villa Natalia dove aveva sede la scuola commerciale, in cui tutti i dirigenti e i quadri imparavano i prodotti e le problematiche di vendite: ci passarono da giovani i leader della Società e anche chi divenne Presidente della Regione come Landi o scrittori come Terzani.

A destra di via Jervis, vi era non un'alternativa ma un complemento integrato a tanta razionalità produttiva: i servizi sociali, l'infermeria, la biblioteca, il centro di sociologia, il centro di psicologia e gli altri servizi che connettevano fra loro persone, territorio e impresa e che rendevano visibile l'"anima" dell'impresa (che era presente anche nelle officine del lato sinistro della strada. Un lato visibile e un lato invisibile della forza di quella straordinaria azienda.

I due marciapiedi di via Jervis erano l'espressione visibile di un unico modello di impresa. Forte responsabilità sui processi; ruoli "a geometria variabile e centrati sui risultati; verifica continua della leadership sui risultati; strutture mutevoli in base alle circostanze e alle opportunità; staff di alta qualità; ridondanza intellettuale; presenza dei dirigenti più alti sul luogo di produzione (il *gemba*, come più avanti diranno i giapponesi); ossessione per la qualità; sistemi di regolazione sociale raffinati (si pensi alla presenza di un ufficio del personale che prendeva in carico tutti i casi di disagio da qualunque fattore prodotto); relazioni interne efficaci e rispettose; comunità professionali cosmopolite, comunità di pratica, networking e tanto altro.

Soprattutto, parte centrale del modello era la grande cura delle persone: reclutate per le loro potenzialità, avviate su percorsi in cui le grandi opportunità offerte dall'azienda si intrecciavano con l'incoraggiamento a sviluppare il proprio *workplace within*, ossia quel mondo interno di esperienza, cultura e intelligenza patrimonio delle persone. Era ben altro che un sistema di gestione del personale quale quelli ingegnerizzati che le società di consulenza importarono dagli Stati Uniti nelle imprese italiane: era un modello di gestione basato sulla valorizzazione della risorsa più preziosa, la persona vera, la persona integrale, come scriveva Maritain.

L'attrattività di Ivrea per i giovani era altissima. La città, per chi veniva da Roma, Napoli o Milano, era veramente poverissima, a parte la gastronomia e la campagna. Tuttavia, abbondavano le 3 T di Florida: talento (Olivetti assumeva 1 persona su 100 scrutinate sulla base della loro creatività e curiosità più che su ristrette competenze tecniche); tecnologia (da Cappellaro a Tchou, dalla Tetractys all'Elea era un ribollire di tecnologie di tutti i tipi); tolleranza (al momento dell'assunzione non si faceva distinzione fra meridionali e settentrionali, tra uomini e donne, non si chiedeva per quale partito si votava né quali erano le preferenze sessuali, ma si scartavano solo le personalità autoritarie e senza un loro sogno; alle serate culturali si incontravano Moravia, Pasolini e altri "scandalosi" intellettuali del tempo).

C'erano tante persone notevoli, molte impegnate dando loro il massimo di responsabilità – molti dirigenti a 29 anni –, molte in panchina: ma tutte persone pronte a cambiare progetti, sedi, lavoro. Tutte in un rapporto incessante, una conversazione senza limiti e certamente ridondante fra loro e con i dati e i fatti dell'impresa, del territorio e del nostro paese: si discuteva e si imparava su tutto, ma

al momento di fare vi era una grande disciplina, oggi diremmo un forte senso della *execution*.

Era una impresa con una struttura organizzativa potente e severa, ma anche con un'anima condivisa, data dai valori dell'impresa, dalla responsabilità sociale, da un network vivissimo. Qui va cercato il modello, forse simile a quello che ha fatto grande anche Toyota, Dell, HP, Google e in Italia Ferrari, Brembo, Ferrero, Luxottica, Zambon.

Soprattutto, la Olivetti era una impresa con una straordinaria capacità di imparare, di cambiare, di innovare. Quando i giapponesi cominciarono a produrre le calcolatrici elettroniche a 1/100 del costo delle calcolatrici meccaniche che avevano fatto la fortuna della Olivetti, quest'ultima fu capace di ripensare radicalmente la sua Ricerca e Sviluppo, la sua produzione, la sua struttura commerciale in soli tre anni, in uno dei più leggendari processi di change management dell'industria italiana, a cui ebbi la fortuna di partecipare come responsabile del Centro di Studi Organizzativi, l'Internal Consulting che la Olivetti aveva costituito in "tempo di pace". Altre aziende fallirono. La Olivetti si rilanciò nella elettronica individuale. Forse avrebbe potuto diventare la Dell: ma questa è una storia che racconterò un'altra volta.

## **Un caso straniero di impresa integrale: la Toyota**

Adriano Olivetti disse che anche l'impresa ha un'anima. Venne preso per un sognatore. Ora Takeuchi, Osono, Shimizu nel loro libro *Extreme Toyota* ci spiegano che lo straordinario successo della Toyota, la più grande azienda automobilistica del mondo, deriva in gran parte dalla sua anima, innestata su un corpo robusto (i sistemi organizzativi e operativi) e abilitata da uno straordinario sistema nervoso (il suo sistema di comunità e networking).

Tutti cercano di copiare il potente sistema operativo di Toyota, il Toyota Production System (il TPS fatto di TQM, *kanban*, *kaizen*, 5S, etc.): competitori, aziende aeronautiche, medie imprese, enti pubblici reclutano eserciti di consulenti di "lean production", ma pochi hanno il successo di Toyota. Ossia, il TPS è necessario ma non sufficiente.

La Toyota per Takeuchi e colleghi non è solo un'azienda automobilistica, ma un'impresa della conoscenza. Tutti (competitori, grandi imprese) hanno sistemi informativi formidabili e vasti programmi di formazione al *team work*, ma la Toyota di tutto ciò ha fatto l'infrastruttura di un "sistema nervoso" che si autosviluppa (una *learning organization* vera) creando sistemi di gestione della conoscenza estesi a tutti i livelli e prassi e culture di lavoro comunitario (*yakoten*, *obeya*, *gemba* etc. fra quelle citate nel loro libro), che legano comunità faccia a faccia e comunità remote in cui si genera e scorre la conoscenza di 300.000 persone che operano in tutto il mondo, di cui meno della metà ormai in Giappone. Sui prodotti non è più scritto made in Japan ma made in Toyota. Mentre i processi sono "asciutti", la conoscenza è ridondante e tutti lavorano entro comunità di lavoro in vista di risultati concreti.

Ma il "corpo" degli eccezionali sistemi organizzativi e operativi che orientano tutte le azioni relative alla concezione, alla esecuzione e al miglioramento incessante dei processi (il TPS) e il "sistema nervoso" delle comunità gestite a tutti i livelli non bastano ancora a spiegare il successo di Toyota. È, in realtà, l'anima dell'impresa che dà visione, orientamento, senso, al lavoro di tutti e genera la loro motivazione.

L'anima dell'impresa è data dai suoi valori e dalla sua cultura trasparente e praticata a tutti i livelli. Essa non è data da "carte dei valori" patinate, ma da vere e proprie "forze", fonti di energia. Gli autori ne ricordano alcuni tratti e li distinguono tra "forze di espansione" e "forze di integrazione".

La leadership fatta di impegno, esempio, umiltà, presenza sul campo si diffonde a tutti i livelli ed è misurata dai risultati e dalla capacità di attivare "forze di espansione" e "forze di integrazione" condivise da tutti.

Fra le "forze di espansione" ci sono gli *impossible goals*, ossia gli obiettivi di lungo periodo e i sogni che il vertice propone, che esso stesso pratica quotidianamente e in cui le 300.000 persone si identificano. Essi sono i *driver* che parlano alla loro ambizione, al loro orgoglio e alla loro etica. Quando Toyota nel 1950 annunciò di voler costruire la prima azienda automobilistica del mondo partendo da una mediocre impresa la cui produttività era 1/10 di quella dei competitori, sembrava farneticare, ma poi operò in modo corrispondente a quella visione e tutti la condivisero. Toyota fece leva sulla visione del futuro ma anche sulla valorizzazione del passato. La Toyota (così si chiamava) aveva una storia di cento anni di primaria fabbrica di macchine tessili, una esperienza cioè nelle macchine utensili e una tradizione a impegnare le persone, perché "nel tessile" l'intervento anche manuale del conduttore di macchina è essenziale. Questo DNA stava alla base di quell'*impossible goal* del 1950.

Quando recentemente Toyota decide di fare auto che "migliorano la qualità dell'aria" afferma un controsenso: ma questa "follia" ha un grande peso, insieme al continuo miglioramento dei processi di progettazione e allo sviluppo delle conoscenze tecnologiche, nella velocissima progettazione e messa in produzione delle auto ibride come la Prius, passo per una futura auto senza emissioni.

Un'altra forza di espansione propria del DNA della Toyota sono le pratiche di miglioramento continuo: dallo sforzo innovativo degli ingegneri che hanno fatto nascere la Prius, alle 740.000 proposte di miglioramento che sono state suggerite dai 300.000 dipendenti ed effettivamente realizzate (2 proposte approvate ogni dipendente!).

Le "forze di integrazione" muovono dai valori dei fondatori e si sviluppano attraverso un modo condiviso di praticarli nella quotidianità: l'umiltà, l'ossessione per la qualità, la concretezza dell'agire artigiano dentro una impresa gigantesca, il rispetto per le persone, l'attenzione al cliente, lo stare sempre sul campo (*gemba*), l'andare a vedere le cose con i propri occhi (*genchi genbutsu*) a tutti i livelli. Questo "stare sul pezzo" si manifesta in pratiche diffuse, dall'*andon*, ossia la work authority assegnata a tutti di poter fermare un processo difettoso (anche una catena di montaggio) che costringe tutti a correre a vedere il problema, alla presenza sul campo anche del CEO di Toyota, che a un giornalista che gli chiedeva quando aveva visitato l'ultima volta una fabbrica rispondeva "ieri", quando aveva visitato un concessionario rispondeva "l'altro ieri". La formazione sul lavoro e l'apprendimento continuo sono un'altra forza di integrazione: il lavoro è il vero libro di testo, la vera aula di formazione, perché il valore di base è che *il lavoro conta*, complesso o umile che sia.

La *open communication* consente di far convivere una forte burocrazia e gerarchia con la possibilità di critica, di condotta fuori dai silos, e con la diffusa disponibilità a rischiare.

In una parola, l'anima dell'impresa è fatta dei sogni perseguiti pervicacemente, dalla sua cultura praticata a tutti i livelli, dai suoi valori condivisi. Alla base di questa anima c'è il grande rispetto del CEO per l'ultimo operaio della catena e c'è la fiducia dell'ultimo operaio della catena nei propri capi, perché essi condividono il fatto che lavorano all'interno degli stessi processi che, prima che nei flow chart, sono nella testa delle persone.

Toyota vive gestendo contraddizioni, come tutti gli organismi viventi: è stabile e frenetica, è sistematica e sperimentale, è formale e franca. In una parola, un esempio di quello che io ho definito come la radice dell'innovazione: "genio e regulatezza". L'esperienza Toyota fornisce indicazioni importanti su due grandi temi dello sviluppo delle organizzazioni in Italia.

La prima è la possibilità concreta di sviluppare quella che io ho definito "impresa integrale" di cui parlerò fra poco, l'impresa con un'anima e con forte partecipazione, un modello che va oltre la nozione un po' pallida di "responsabilità sociale dell'impresa".

La seconda è una importante indicazione su come "narrare l'impresa", con gli artefatti, con gli scritti, con i media, con i musei: il museo della Toyota mostra i manufatti, i documenti, i pensieri e anche le radici di una impresa nata come industria tessile che ha come DNA le macchine utensili, l'orientamento a tener conto della *customer experience*, la centralità degli operai e dei capi che dovevano gestire le varianze di una tecnologia non autosufficiente. Il futuro ha un cuore antico: questo è particolarmente importante per quanto riguarda le storie delle medie imprese eccellenti italiane, di cui per lo più non si conoscono bene le ragioni del successo.

Comprendere questo non è così semplice – ad esempio nei casi di Geox, di Technogym, di Lotto, di Zambon etc. –, perché una combinazione felice di strategia, struttura, organizzazione e persone, e la grande capacità imprenditoriale di Moretti Polegato, di Alessandri, di Tomat, degli Zambon non spiegano del tutto il successo di quelle imprese. Come in Olivetti e in Toyota, il successo di una impresa non si spiega solo con la genialità dell'imprenditore e neanche solo il "corpo" della sua ottima strategia e struttura, ma bisogna anche comprendere sia il "sistema nervoso" che lega fra loro le persone sia l'"anima" condivisa dell'impresa che consente il salto da impresa di successo ben gestita e ben diretta a impresa di permanente successo, che continua ad apprendere e che diventa "built to last", ossia costruita per durare oltre i suoi fondatori.

## **Il profilo dell'"impresa integrale"**

Allora, come potremmo rappresentare il "modello Olivetti" o il "modello Toyota" che abbiamo tratteggiato brevemente o il modello delle tantissime medie imprese italiane che non abbiamo citato qui, che operano in "reti lunghe" su uno scenario globale? Esso è un modello proponibile alle imprese italiane nel vivo della competizione internazionale?

Come ho anticipato, credo che questo sia il modello dell'"**impresa integrale**" o **dell'impresa eccellente socialmente capace** *una impresa che persegue in modo integrato elevate performance economiche e sociali e che agisce concretamente per proteggere e sviluppare l'integrità degli stakeholder e dell'ambiente fisico, economico e sociale.* (Butera, 2004)

Questo concetto consente di andare oltre le nozioni di "responsabilità sociale" e di "impresa responsabile", "impresa illuminata", nozioni che hanno avuto grandi meriti, ma sono state criticate per le loro connotazioni moralistiche e idealistiche o per la loro sostenibilità economica.

Parliamo invece di una impresa "normale" che può possedere o meno aggettivi qualificativi ma che *semplicemente sviluppa in modo eccellente e congiunto valore economico e sociale attraverso una strategia e azioni concrete*. Essa si consegue non adottando un modello, ma attraverso un processo per definire valori, strategie, per "render conto", per realizzare le proprie intenzioni. E soprattutto per realizzare risultati e mettere in pratica quei valori, ogni giorno e per tutti.

Ciò che fonda questa idea di impresa è il legame di reciprocità fra successo economico e successo sociale di un soggetto collettivo dotato di struttura sua propria e di modi di azione, e non visto solo come un mezzo per raggiungere i fini dei suoi proprietari.

L'impresa integrale è il risultato di quell'efficace duplice *legame di reciprocità fra impresa e società*. Essa è un'istituzione economica che non solo *importa* dal contesto socio-economico valori, norme e regole sociali, ma che vi *esporta* anche valori, conoscenze, cooperazione. Questa reciprocità avviene attraverso prodotti, servizi, progetti, ma soprattutto attraverso le persone "vere", cresciute e socializzate nella e con l'impresa: manager, professional, tecnici, artigiani, semplici lavoratori, e anche clienti e fornitori cittadini di una società della conoscenza.

Ciò che determina l'essere un'impresa integrale non sono solo le qualità morali individuali o le caratteristiche valoriali e carismatiche dell'imprenditore e del gruppo dirigente (sempre fondamentali), ma le *reali pratiche operative e di management* dell'impresa che coniugano le prestazioni economiche con quelle sociali. Un leader senza un corpo sociale con cui realizzare le cose non costruisce una "impresa integrale" e neanche una impresa "built to last" (secondo l'espressione di Collins e Porras).

L'impresa integrale ha alcune *caratteristiche chiave*:

1. fonda la sua identità nello *sviluppo, produzione e commercializzazione di beni o servizi utili per i clienti e le comunità*. Esclusi i casi di prodotti ostensibilmente dannosi come la droga o le sigarette, o i servizi basati sulla debolezza del cliente come l'usura e il "pizzo", in ogni società esiste una discussione su cosa è utile, superfluo o dannoso. La definizione di prodotti "socialmente apprezzabili" è naturalmente del tutto contingente ai valori, alla cultura, all'economia di ogni specifica società. Una società farmaceutica o una società di telecomunicazioni di solito non hanno bisogno di convincere nessuno che i loro prodotti sono utili anche se devono ancora convincere che lo sono davvero e che perseguono scopi etici con mezzi etici. Una impresa di arredamento come IKEA si è impegnata con successo per affermare l'apprezzabilità sociale dei propri prodotti per fasce deboli della clientela e ha consentito a milioni di giovani coppie di arredare la propria casa con gusto e a basso prezzo. L'industria della moda italiana ha convinto tutto il mondo che l'effimero dei suoi prodotti contribuisce a costruire l'identità individuale e collettiva e l'estetica di una società e non è ostentazione di lusso. E così via;
2. altro elemento chiave dell'apprezzabilità sociale è costituito dalla *eccellenza del processo di concezione, realizzazione e consegna del prodotto e servizio*: valori come l'intensità della ricerca, l'impiego di tecnologie avanzate, la qualità dell'organizzazione, l'impiego e la valorizzazione delle competenze. Essi rimandano alla utilizzazione e alla valorizzazione del "capitale sociale" e del "capitale intellettuale" dell'impresa;

3. è una organizzazione internamente coerente e strategicamente appropriata: sviluppano cioè una *efficace integrazione di strategie, processi, organizzazione, ruoli, valori, leadership*;
4. attiva *reti di soggetti economici, istituzionali e di persone che interagiscono positivamente*: interagiscono, dialogano, lavorano, confliggono, convergono, decidono, eseguono attraverso comunità socio-economiche che oggi si possono avvalere delle straordinarie potenzialità delle tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione;
5. poiché tende ad essere fra le *best in class* nel suo settore o nel suo mercato, è capace di *difendersi dalle diseconomie esterne e di attivare propositivamente economie esterne*, rafforzando la propria competitività anche in ragione del miglioramento del contesto istituzionale e sociale. Ossia, interviene positivamente sul mondo esterno insieme alle istituzioni (pensiamo alla reazione al "pizzo" di imprese meridionali, in sintonia con le istituzioni) ;
6. assume *spontaneamente impegni e responsabilità riguardanti l'ambiente, la comunità, la clientela, i membri dell'organizzazione e misura la realizzazione di questi impegni*. L'impresa integrale ovviamente genera ricchezza per sé e per i proprietari, ma attrae investimenti di investitori, fornitori e clienti, fertilizza comunità, sistemi economici territoriali, Pubbliche Amministrazioni, altre imprese e accumula nel tempo un consistente "capitale sociale". Tutto ciò rappresenta un fattore di vantaggio competitivo che costruisce imprese "fatte per durare". Tutto ciò non è una "aggiunta moralistica" poiché ciò è in sintonia con le proprie strategie di affari, di organizzazione, di gestione del personale e dei rapporti esterni;
7. *produce soprattutto persone*, persone vere cresciute e socializzate nella e con l'impresa: manager, professional, tecnici, artigiani, semplici lavoratori, e anche clienti e fornitori. "*Product of work is people*". La Olivetti, per esempio, è anche le persone che ha disseminato nell'economia italiana e internazionale.
8. il suo governance system, la sua organizzazione interna, la sua cultura di impresa, le relazioni stabili con le istituzioni e le organizzazioni del territorio sono caratterizzati da *valori* dichiarati e praticati a tutti i livelli, fra cui trasparenza, correttezza, collaborazione, fiducia, passione, energie e altre.
9. dispone di una vasta serie di solidi *indicatori economici e finanziari* (redditività, ROI, ROE, etc.), di *efficacia commerciale* (customer satisfaction, etc.) e di *efficacia sociale* (bilancio di sostenibilità, inchieste nella comunità di riferimento, indagini di clima, analisi della qualità della vita di lavoro, etc.): essi sono strumenti per l'azione a tutti i livelli.
10. nell'impresa integrale operano soggetti che possono avere pregi e difetti, eroismi e storture di ogni genere, ma in tutti i casi svolgono funzioni economico-sociali di straordinaria importanza, *soggetti a cui l'impresa dà visibilità e importanza*: l'imprenditore che fa fare nuove cose o fa fare in modo nuovo cose che si stanno già facendo (innovazione); gli azionisti che apportano risorse economiche all'impresa invece di parcheggiarle nei Titoli di Stato; i dirigenti che portano ad unità elementi dispersi e promuovono il cambiamento; i professional che innovano o sostengono l'apprendimento degli altri; gli operai e gli impiegati che realizzano i processi fondamentali che creano prodotti e servizi e ricchezza; i clienti che sono parte ineliminabile dell'impresa. E così via.

La tensione a proteggere e sviluppare sia l'integrità dell'impresa sia quella del patrimonio ambientale e sociale con cui l'impresa entra in contatto – affidando alla natura, al funzionamento, alle prassi di una impresa capace di integrare e fare

interagire virtuosamente dimensioni economiche e dimensioni sociali – fu il segreto della Ing. C. Olivetti & C. durante la vita e dopo Adriano Olivetti, e questo è il segreto di Toyota.

Alcuni di questi tratti strutturali sono stati in gran parte la ragione del successo dei distretti industriali e di medie imprese leader nel loro settore. Qui sosteniamo che si applicano ad una più vasta serie di realtà imprenditoriali. Sono tratti riproducibili in un grandissimo numero di imprese vere e normali, la stragrande maggioranza delle quali non ha imprenditori carismatici e socialmente impegnati, ma imprenditori che costruiscono e guidano imprese integrali.

Vi sono molte più imprese integrali in Italia di quanto si pensi. Una ricerca e la redazione di storie di impresa, fatte in modo non agiografico, in modo scientifico ma leggibile, è uno dei grandi compiti delle scienze organizzative, dei media, della letteratura.

## **Le leve chiave per lo sviluppo di imprese integrali**

Quali sono le dimensioni più importanti su cui agire per sviluppare e potenziare imprese integrali?

Sulla base della nostra esperienza di ricerca e di sviluppo organizzativo, otto sono le dimensioni chiave su cui intervenire:

1. la gestione del **cambiamento strategico** che agisce sulla business idea dell'impresa in modo da condividere risorse, cogliere nuove opportunità e dismettere linee di business obsolete (strategia di prodotto e servizio, strategia di mercati, strategia di alleanze, strategia finanziaria, strategie di sostenibilità, etc);
2. un impegno diffuso per il miglioramento continuo e per partecipazione a tutti i livelli centrata sulla **eccellenza dei processi** (di produzione, di servizio, di marketing, di direzione, etc), producendo di più con meno;
3. un sistema di **organizzazione a rete**, che consenta outsourcing, offshoring, cooperazione con centri di ricerca, fornitori, distributori senza frammentare l'unità e il governo dell'impresa: programmi di sviluppo della connettività e della qualità lungo tutta la filiera del valore del Gruppo;
4. un valido **sistema di ruoli e professioni** che assicuri efficienza e innovatività al lavoro e una solida identità alle persone;
5. forme adeguate e robuste di **organizzazione cooperativa** che consentano cooperazione e integrazione al di là delle barriere organizzative e disciplinari, condivisione della conoscenza, estensione della comunicazione, attivazione di comunità;
6. porre al centro dell'impresa la **persona** e considerare un impegno strategico dell'impresa la cura della **qualità della vita e di lavoro**
7. potenziare il riconoscimento, il rafforzamento e la messa in pratica di **valori** di produttività, di etica e di socialità che danno reputazione e un'"anima" all'impresa;
8. un sistema di leadership a tutti i livelli centrato sul potenziamento dell'**identità dell'impresa** che dia l'esempio e fornisca orientamento, feedback ed energia ai collaboratori.

Esaminiamoli in dettaglio.

## 1. Il cambiamento strategico

Molte sono le ragioni per cui le organizzazioni in Italia stanno cambiando e devono urgentemente cambiare:

- affrontare la crisi finanziaria e industriale internazionale;
- acquisire competitività strutturale;
- internazionalizzazione;
- gestire lo sviluppo dell'impresa nelle aree sistema e dei territori e imprese in rete;
- richiedere e ottenere l'efficacia e l'efficienza della Pubblica Amministrazione;
- favorire lo sviluppo di nuovi lavori e di nuovi lavoratori;
- assicurare l'equilibrio fra sviluppo tecnologico e sviluppo organizzativo;
- tener conto della dimensione etica e sociale della condotta dell'impresa;
- promuovere lo sviluppo sostenibile entro una economia globale.

In questo processo molte imprese sono indotte ad attivare processi di pianificazione di business che consentano di:

- a. passare da strategie di solo costo a strategie di diversificazione (Ansoff);
- b. allungare la catena del valore (Porter), ad esempio proponendo prodotti più servizi;
- c. passare dall'impresa accentrata all'impresa che sceglie continuamente il make or buy (Williamson), con sistemi di outsourcing e offshoring;
- d. passare da strategie di *mass production* centrate su prodotti o servizi commodificati a strategie centrate sul cliente (*customer centred organization*);
- e. perseguire, ove appropriato, "strategie di dominanza" (*Delta model* di Hax) e in particolare:
  - offrire "soluzioni proprietarie" rispetto a bisogni primari di grande valore che sono indifferenti al prezzo e che non hanno competitori (ospedali di eccellenza, università di fama, outsourcing di processi ad alto rischio, specialità sanitarie vitali, etc.);
  - strategia di *lock in*, ossia rendere il prodotto o servizio non copiabile e non gestibile dai concorrenti (Microsoft, Intel).

La necessità di un processo intenzionale di cambiamento è legata alla difficoltà di attuare queste strategie in modo da:

- sostenere senza perdita di valore progetti di efficienza;
- sviluppare integrazione fra tecnologia, organizzazione e persone;
- acquisire risorse necessarie per le imprese;
- difendere le organizzazioni da minacce sistemiche;
- supportare l'innovazione a 360 gradi;
- sostenere il riorientamento verso la *Customer Experience*;
- assicurare lo sviluppo sostenibile dell'impresa.

## 2. L'eccellenza dei processi

Miller e Rice (1967) hanno scritto: "Processo è una trasformazione o una serie di trasformazioni che hanno luogo sull'oggetto dell'attività funzionale di un sistema (*throughput*), come risultato del quale l'oggetto viene cambiato nella sua posizione, forma, misura o in qualche altro aspetto". Questa definizione si applica anche a casi in cui l'oggetto è immateriale, come ad esempio l'erogazione di un servizio,

l'innovazione, l'educazione: qui gli input sono rappresentati da informazioni sotto forma di segni, segnali e simboli, e gli output da servizi che soddisfano i bisogni di un cliente esterno o interno.

L'analisi e il ridisegno dei processi sono i passi di base per ogni innovazione organizzativa necessaria in questa fase. *Per capire e intervenire su cosa avviene in un'organizzazione complessa* (una fabbrica di automobili, una fabbrica chimica, un ristorante, un ospedale, un ufficio pubblico, un gruppo musicale), *dobbiamo capire quali sono i suoi processi: "cosa si fa in quella organizzazione"*. E migliorarli incessantemente.

Il processo è il principio di realtà di una organizzazione e ha la sua funzione cruciale non solo quando è definito in un flow chart o in una procedura informatica, ma quando è messo in atto dalle persone: il processo non funziona finché non entra nella testa delle persone. Per questo avevo ridefinito il processo come *"una sequenza di eventi adeguatamente concepiti, concretamente realizzati ed efficacemente controllati che conducono al raggiungimento degli scopi dell'organizzazione e al soddisfacimento dei bisogni dei clienti/utenti, entro i limiti desiderati delle prestazioni primarie (qualità del prodotto/servizio) e delle prestazioni associate (costo, sicurezza, tempestività, qualità della vita di lavoro dei 'produttori', etc.)"*.

Il processo è una *operation*, ma anche un valore che deve essere compreso e condiviso nelle imprese eccellenti; deve valere più della procedura, della mansione, della struttura organizzativa: ognuno deve sentirsi impegnato a condurre processi end-to-end, ossia a contribuire ai risultati.

### **3. Un sistema di organizzazione a rete**

Il sistema nervoso di una impresa o di un sistema di impresa, la rete di persone impegnate in imprese, istituzioni, professione che cooperano ad un medesimo processo sono sempre più sostenute da tecnologie di rete e sempre più lo saranno dagli sviluppi del Web 2.0. Sempre più queste reti legano fra loro attività professionali e attività non professionali in social network sostenuti da tecnologie innovative.

Qualcuno conclude affermando che l'impresa, le professioni, le identità professionali si scioglieranno nell'aria in favore di una rete virtuale fatta di flussi di informazioni, comunicazioni, transazioni. Non è così. Nulla è più reale delle reti di imprese, di organizzazioni, di persone che usano tecnologie di rete e che sviluppano senza precedenti cooperazione, comunicazione, scambio di conoscenza e costituzione di comunità umane su una scala planetaria fra persone e organizzazioni disperse e remote.

Che cosa avverrà nelle imprese costituite sempre più da reti di imprese indipendenti, disperse geograficamente a livello planetario, connesse fra loro da potenti tecnologie dell'informazione e della comunicazione? Vi saranno processi ben strutturati che si presentano come applicazioni complesse e imperscrutabili, connessioni prive di senso quando sembra che sia la tecnologia a guidare le relazioni, e sembra che l'anima di una impresa si "sciolga nell'aria"? No: le tecnologie dell'informazione e della comunicazione supportano anche le relazioni lavorative e non delle persone.

Le discipline che si sono occupate di reti sono numerose: economia, ingegneria, informatica, ricerca operativa, scienze dell'organizzazione e molte altre. La ricerca sulle reti organizzative si è sviluppata in varie direzioni senza risolvere il problema del carattere polisemico del termine "rete". Esso allude infatti a concetti e applicazioni diversissimi: reti telematiche, reti di processi, reti di relazioni, reti di conoscenze, reti

organizzative, reti di imprese, reti di imprese e territori, e molto altro. Il termine è insomma adoperato in modo a-specifico per indicare ogni sorta di connessione. Il problema è che molte di queste sono *connessioni parallele* o *convergenti* che si incrociano e si intrecciano nel funzionamento dei sistemi sociali ed economici.

Da un punto di vista organizzativo, rete equivale certamente a *sistema di relazione fra attori*, a legami fra soggetti che convergono a realizzare un medesimo processo di produzione e/o di business.

Axellsson (1991) sintetizza la grande varietà di approcci adottati nelle scienze organizzative in tre grandi gruppi:

- il primo gruppo vede il network come *modello di relazione fra diverse organizzazioni per raggiungere fini comuni* (Van de Ven e Ferry, 1980);
- il secondo gruppo definisce il network come una serie di *connessioni "lasche fra organizzazioni legate da relazioni sociali"* (Aldrich, 1999);
- un terzo gruppo vede il network come un *insieme di due o più relazioni di scambio* (Cook and Emerson, 1981).

Axellsson chiarisce bene che solo la prima accezione implica appartenenze, confini, obiettivi, risultati, ossia qualcosa che assomiglia a ciò che definisce una organizzazione.

Venkatraman e Henderson (1998) affrontano in modo molto chiaro il problema della cosiddetta virtualità consentita dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sostenendo che ci vogliono organizzazioni reali per organizzarsi in modo virtuale. La "virtualità" per questi autori è una caratteristica strategica applicabile ad ogni azione organizzativa mentre non esistono organizzazioni virtuali come nuovi modelli. Vi sono invece tre vettori strategici che si sviluppano sulla rete che hanno un ruolo chiave nel successo delle nuove organizzazioni:

1. la leva delle *conoscenze* ottenuta anche virtualmente attraverso lo scambio di conoscenze sulla rete (*knowledge management, e-learning, etc.*);
2. la leva della *relazione con i clienti* ottenuta attraverso l'incontro virtuale di offerta e domanda (*e-commerce, e-business*);
3. la leva della configurazione strutturale delle risorse o *asset configuration* (subforniture, outsourcing, alleanze, etc., realizzabili con l'ausilio della rete che solo in parte può essere virtuale).

Questi tre vettori, innanzitutto, divengono sempre meno virtuali e sempre più strutturali:

1. le conoscenze evolvono da componente virtuale a componente strutturale: la gestione delle conoscenze si estende dallo scambio all'interno della stessa unità di lavoro o comunità di pratica, allo sviluppo di *intellectual capital*, (Edvinsson, 1997) e alla creazione di comunità professionali cosmopolite (Butera, 1988);
2. la strategia verso i clienti si fa anch'essa struttura: da scambio di informazioni su prodotti e servizi, diviene customizzazione dinamica, fino ad arrivare alla costituzione di comunità di clienti;
3. in sistemi formalizzati di CRM, *l'asset configuration* evolve dalla identificazione e esternalizzazione di moduli di fornitura alla costituzione di interdipendenza dei processi fino ad arrivare alla coalizione su risorse comuni o all'impresa rete, di cui parleremo oltre.

Nulla è più reale, quindi, di una rete di imprese e di persone che si avvalgono di forme evolute di ICT. Una impresa rete.

*L'impresa rete è un soggetto unitario costituito da un sistema di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui operano imprese o unità organizzative di imprese e amministrazioni, ossia "nodi" ad alto livello di autoregolazione (sistemi aperti vitali), capaci di cooperare fra loro (ossia di condurre vari tipi di transazioni efficaci) in vista di fini comuni o di risultati condivisi.*

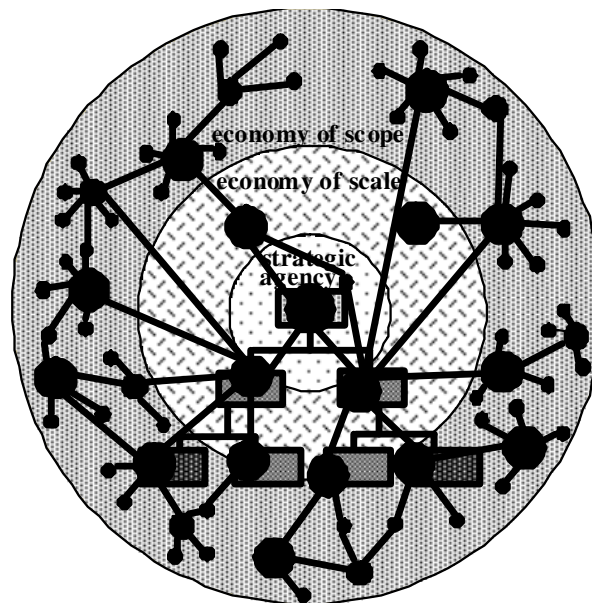
<b>Definizione</b>	<b>Esempi</b>
<i>Un sistema</i>	• Sistema di imprese, università, istituzioni, persone, etc.
<i>di riconoscibili</i>	• Identificate o identificabili o percepite, che danno luogo ad apprendimento continuo
<i>connessioni multiple</i>	• Informazioni • Comunicazioni • Transazioni economiche • Relazioni normative • Rapporti gerarchici
<i>e di strutture</i>	• Sistemi economico-finanziari • Sistemi normativi • Strutture giuridiche • Sistemi organizzativi • Reti di Information and Communication Technology • Strutture culturali • Corporazioni professionali • Strutture di potere
<i>all'interno delle quali "nodi" ad alto livello di autoregolazione (o sistemi aperti vitali)</i>	• Imprese • Pubbliche Amministrazioni • Gruppi di lavoro • Ruoli professionali
<i>operano</i>	• Azioni orientate ai risultati
<i>e sono capaci di cooperare</i>	• Cooperazione • Conoscenza condivisa • Comunicazione • Comunità
<i>per fini comuni e/o compatibili</i>	• Valori economici e valori sociali

Le organizzazioni a rete sono caratterizzate dai seguenti elementi costitutivi, la grammatica delle reti:

- la *valorizzazione*, che avviene attraverso una doppia catena del valore – il valore economico e il valore sociale;
- i *processi* interfunzionali, interaziendali e interistituzionali che attraversano imprese e unità organizzative diverse;
- i *nodi* vitali, capaci cioè di sopravvivere e prosperare autonomamente. Essi sono "nodi produttivi" (imprese, unità organizzative, ruoli professionali) e "nodi istituzionali" (enti pubblici, comuni, scuole, gruppi sociali) che operano nella stessa "arena decisionale";

- i *legami*, laschi e rigidi, che connettono i nodi (scambi economici, procedure, informazioni, comunicazioni, relazioni sociali, rapporti di potere, etc.);
- le *strutture multiple* che devono essere fra loro coerenti e adatte alle strategie e alle sfide (gerarchia, mercato, sistema informativo, sistema telematico, strutture sociali, strutture politiche, etc.);
- le *proprietà operative*, come sistemi decisionali, sistemi di regolazione dei conflitti, forme di rafforzamento dell'appartenenza alla rete, etc. Il più importante dei sistemi operativi è il sistema di governo (*governance system*).

L'impresa rete è quindi la più composita delle strutture: è contemporaneamente un mercato, una struttura gerarchica, una rete informativa, un sistema sociale, un clan o una famiglia, una struttura "politica": essa, inoltre, ha una forma di governance più complessa di quella formale.



*L'impresa rete, Butera*

#### 4. Un sistema di ruoli e professioni

Un sistema di ruoli e professioni è basato su tre dimensioni principali:

- la progettazione e la gestione dei **ruoli assegnati o ascritti**. Essi sono uno dei *building block* del modello organizzativo ed hanno per oggetto:
  - i processi di lavoro;
  - le relazioni con le persone e la tecnologia;
  - le attese organizzative, obiettivi e risultati;
  - le competenze e i comportamenti richiesti;
- l'identificazione di **professioni o quasi-professioni**, ovvero la storia passata e futura di una situazione lavorativa, che è data da istituzioni sociali riconoscibili e gestibili dal sistema scolastico, dall'ordinamento giuridico, dalle agenzie dell'impiego, dalle relazioni industriali, etc.;
- il riconoscimento e l'abilitazione della **persona al lavoro** (che altri chiamano personale, risorsa umana, dipendente, etc.), sia come soggetto abilitato ad agire

nelle organizzazioni e portatore di conoscenze, abilità, potenzialità, desideri, inclinazioni ed invenzioni, sia come possessore del *workplace within*, ossia la propria fonte di adattamento, interpretazione e reinvenzione di ruoli e professioni.

•

Queste tre dimensioni nell'organizzazione classica erano fisse, scarsamente dinamiche, fortemente segregate l'una dall'altra e definite in maniera univoca una volta per tutte. Ad esempio, il ruolo di capo, o il mestiere di tecnico di manutenzione, o la mansione di operaio di montaggio, erano tutte figure collocate entro strutture organizzative gerarchiche; la professione liberale dell'avvocato e la professione dell'ingegnere progettista in una impresa edile erano, universalmente, sottoposte a riconoscimento pubblico; la formazione e l'addestramento per queste figure si facevano una volta e per tutte. La storia professionale era una storia singola, per certi versi già scritta, spesso in mano ad altri e per lo più dominata dalla assegnazione dell'"uomo giusto al posto giusto".

Anche nelle organizzazioni classiche ogni persona svolgeva il proprio ruolo in modo diverso dagli altri (ruolo agito), ma per i lavoratori operativi queste variazioni erano modeste (velocità, accuratezza). Il ruolo agito nelle organizzazioni preindustriali o non industriali era molto più rilevante. In esse le tre dimensioni appena descritte davano luogo a composizioni mobili intorno all'idea di ruolo, di mestiere e di professione agita, ossia al modo con cui ogni persona interpreta e riformula il proprio ruolo e la professione assegnatagli. L'attore, il direttore d'orchestra, lo scienziato, il campione sportivo, l'artigiano hanno sempre interpretato il loro copione o ne hanno reinventati di nuovi proponendoli alle organizzazioni e alle istituzioni.

L'idea centrale di questa modalità che si va diffondendo nelle imprese è quindi triplice:

- che i ruoli ascritti siano centrati su risultati, sulla padronanza di processi complessi di conoscenza, implicando relazioni interattive fra le persone e fra esse e le tecnologie, un insieme di competenze di teorie e tecniche, un sistema di attese produttive e sociali, che tendono a costituire forme di lavoro "a senso compiuto", come lo furono i ruoli degli artigiani e dei professionisti liberali;
- che un sistema professionale renda visibile le forme di formazione, ingresso, mobilità, riconoscimento sociale, che in una parola fornisca alla persona e al sistema sociale una immagine della identità, delle responsabilità, dei possibili percorsi della persona;
- che la persona, nello svolgere il suo ruolo agito e nel realizzare percorsi sempre meno codificati, "sporga" oltre i ruoli e le professioni e, proprio per questo motivo, le organizzazioni nelle quali la persona si trova a riempire di realtà il proprio ruolo assegnato sono organizzazioni di nuova concezione che oltre a produrre, innovano ed apprendono.

Se dunque alle persone oggi viene richiesto non tanto l'esecuzione di un *task* quanto una "performance lavorativa" (che nasce dalla propria capacità di combinare l'esistente ed il dato con il nuovo e l'originato), ecco che l'organizzazione deve necessariamente assomigliare sempre più ad un sistema che facilita questo processo. È la persona che agisce i ruoli e le professioni, che esprime il *workplace within*, che crea e innova ruoli organizzativi e professioni in rapporto con gli altri elementi del sistema (gerarchie, sistemi sociali, tecnologie, risultati economici, etc.).



***Il modello di analisi e progettazione del lavoro della Fondazione Irso © 2009***

Le tre dimensioni del modello si originano fuori da uno specifico contesto e da un esteso ambiente organizzativa e societaria. Il ruolo infatti è una parte del **sistema organizzativo**, che evolve rapidamente distruggendo e creando ruoli. La professione è una porzione del **mercato del lavoro**, e quest'ultimo le attribuisce valori e compensi in base a dinamiche socio-economiche che trascendono la professione **in sé**, per quanto le corporazioni tentino di cristallizzarli. La persona al lavoro è la punta dell'iceberg di ciò che **la persona è nella sua totalità**, è stata, e sarà.

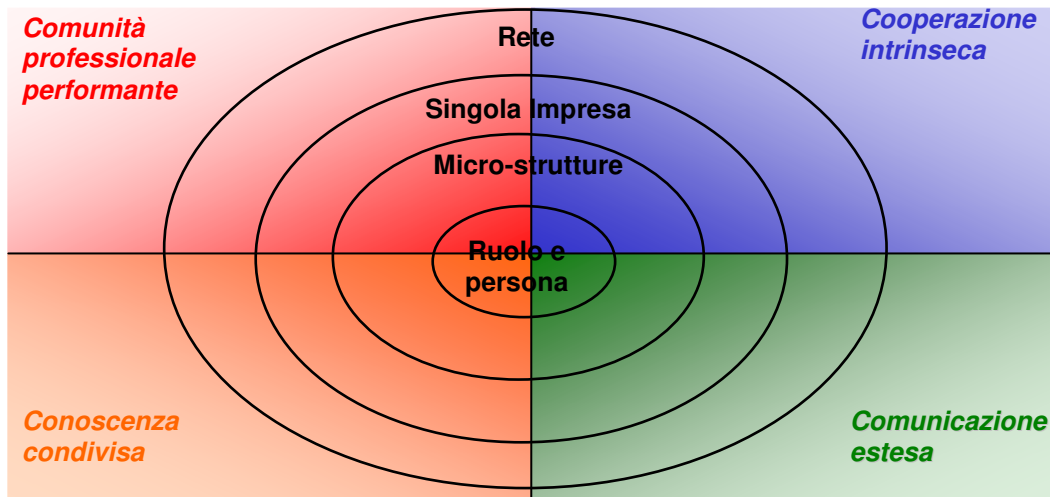
**5. Una organizzazione basata su cooperazione, conoscenza, comunicazione, comunità**

Quando in una organizzazione gli obiettivi sono altamente variabili e difficili da raggiungere, i processi sono altamente incerti e attraversano una organizzazione a rete, la tecnologia o i processi di reengineering sconvolgono l'organizzazione, l'innovazione deriva in buona misura dalle persone, la cooperazione è richiesta anche fra persone in postazioni remote, è richiesto *un nuovo modello di organizzazione che massimizzi la cooperazione, la comunicazione, le conoscenze, la comunità*. Esso emerge in una varietà di organizzazione di ricerca e sviluppo, di servizio, di produzione e lo abbiamo definito come modello delle **4C**, ossia il modello della *Comunità che innova attraverso la Cooperazione intrinseca e la Comunicazione estesa di Conoscenze condivise*.

Una organizzazione 4C è caratterizzata dalle seguenti 4 proprietà "di funzionamento":

- una **cooperazione intrinseca**, ossia lavorare insieme con obiettivi comuni e condivisi, con comunità di pratiche, con regole sviluppate in parte dai membri stessi dell'organizzazione;
- una **comunicazione estesa**, basata su una ampia diffusione supportata da adeguati media e formati di comunicazione e che si estende oltre i confini dell'organizzazione;

- una **conoscenza condivisa**, ossia la condivisione fra tutti i membri dell'organizzazione di una grande varietà e formati di conoscenza, e del suo governo e della sua promozione;
- una **comunità orientata agli obiettivi**, ossia una organizzazione razionale e naturale (Scott) fatta di organizzazioni socialmente capaci, team autoregolati, comunità che apprendono, corporazioni cosmopolite.



#### **IL MODELLO DELLA ORGANIZZAZIONE 4C © Fondazione Irso**

**Una Organizzazione 4C è una Comunità Professionale orientata ai risultati attraverso la Cooperazione intrinseca e la Comunicazione estesa di Conoscenze condivise**

La cooperazione estrinseca è quella che fa convergere gli sforzi di lavoro entro un piano definito dall'alto. La **cooperazione intrinseca** è quella che implica il lavorare insieme sviluppando piani e azioni che consentono ai membri dell'organizzazione di decidere insieme – in tutto o in parte – perché, quando, dove, come lavorare.

Barnard aveva per primo compreso che la cooperazione fonda l'organizzazione e non viceversa e aveva parlato di "sistemi di cooperazione". Da allora molti autori hanno provato a formulare tipologie di studi sul fenomeno della cooperazione: Thompson aveva identificato il coordinamento per mutuo adattamento; Gulowsen e Susman avevano studiato i tipi e i gradi di autonomia di un gruppo; Argiris e Senge avevano individuato le organizzazioni che apprendono; Weick aveva individuato i legami deboli oltre a quelli forti.

All'interno della stessa impresa, nel modello che descriviamo, ha luogo una cooperazione strettissima fra pianificazione strategica, ricerca, sviluppo, produzione, marketing, commerciale. Vi è una intensa interazione fra R&D, manutenzione e assistenza tecnica.

La cooperazione intrinseca si manifesta attraverso una multipla leadership: gli obiettivi e i piani sono fissati dall'alto, vi è una partecipazione nel definire perché, dove, come, che cosa è necessario per realizzare gli obiettivi. Vi è orientamento a produrre insieme innovazione anche al di là delle aspettative espresse dai piani. Le modalità di cooperazione sono esattamente quelle per mutuo adattamento indicate. Ha luogo un apprendimento continuo.

La **comunicazione estesa** (a base tecnologica o meno) non inizia e non si sviluppa senza alcuni prerequisiti sociali che preesistono alla comunicazione. Fra tali requisiti vi sono i seguenti:

- a) devono preesistere *gruppi sociali* che abbiano proprie risorse e regole in cui si svolge la comunicazione;
- b) devono esistere *valori e obiettivi* dei gruppi sociali che sottendono alla comunicazione;
- c) le conoscenze devono avere un contenuto adeguato agli *scopi e ai bisogni della comunità*, devono essere accessibili da tutti i membri della comunità, devono essere comprensibili, devono essere usabili, devono avere libera circolazione entro e fuori la comunità;
- d) devono preesistere all'emissione di messaggi *sistemi di regolazione sociale* che definiscano le regole per l'accesso alle informazioni e la non esclusione, l'abilitazione ad usarle, il loro costo.

Nel modello 4C la comunicazione:

- è basata su flussi a due vie di informazioni, comprensibili, accessibili presentati in un formato usabile;
- è costitutiva dell'organizzazione a rete;
- è di proprietà di persone e gruppi sociali che hanno sviluppato competenze, orientamento, meccanismi sociali tali da rendere aperta e significativa la comunicazione;
- serve ad aumentare il "sensemaking" condiviso nel vedere gli obiettivi, i processi, i risultati;
- è componente del servizio reso ad altre unità o persone ("la palla va passata").

I "**processi di conoscenza condivisa**" sono la principale componente delle brainpower industries. La "reingegnerizzazione dei processi di conoscenza" (come uso e ristrutturazione dell'"ingenium") cui abbiamo accennato prima è proposta da Hamel e Prahalad, von Krogh, Davenport, Leonard-Barton, Malone.

Il modello 4C dà valore e sviluppa:

- tutti i tipi di conoscenza: dati, informazioni, esperienza, *skill*, valori, *vision*, etc., sia quella esplicita che quella tacita proveniente dalla pratica;
- tutti i processi di condivisione, acquisizione, distribuzione, reperimento e valorizzazione delle conoscenze;
- la riconciliazione tra conoscenza embedded (nei testi, nel software, ecc) e conoscenza esperta (nella testa delle persone);
- il passaggio dalla conoscenza al conoscere ("knowing").

La conoscenza nel modello 4C:

- è prima di tutto nella testa delle persone;
- è un flusso visibile di condivisione e scambio tra le persone e l'organizzazione;
- è "situata" nei team, nell'organizzazione, nella rete;
- è un attributo delle comunità.

La **comunità di lavoro** è una organizzazione naturale e razionale in cui i processi di lavoro e i processi sociali non sono compressi ma posti in un "framework organizzativo". Essa è immersa (embedded) all'interno di comunità locali e cosmopolite.

Una *comunità di lavoro efficace ed efficiente* implica:

- un comune sentimento di partecipazione;

- interessi condivisi o positivamente mediati;
- obiettivi, significativi, risultati in parte comuni;
- valori condivisi;
- lealtà multiple ai processi, alla professione, all'organizzazione di appartenenza;
- appartenenza sia alla comunità locale che ad una comunità professionale.

Una comunità orientata al successo implica il passaggio dalla comunità intesa come "organizzazione informale clandestina per proteggere l'individuo" alla comunità intesa come "piccola società" per sostenere la crescita e le performance delle persone.

L'"*organizzazione del lavoro esperto*", descritta da Abbott, consiste nell'animazione e nel *coordinamento sia di conoscenze reificate sia di conoscenze esperte*, suscitando energia, creatività, alleanze tra diverse forme di conoscenze: le figure a più alto livello di conoscenza sono parte essenziale ma non esclusiva delle nuove forme di lavoro esperto. La più rilevante innovazione è l'introduzione di sistemi professionali che rendono visibili, ruoli, responsabilità, percorsi di crescita etc Tutto ciò genera nuove "piccole società" o "comunità professionali": team face to-face e remoti, gruppi di lavoro, task forces. Si sviluppano "comunità di pratiche": forme organizzative scarsamente strutturate per lo sviluppo della cooperazione, lo scambio di informazioni, il mutuo supporto fra persone operanti in organizzazioni formali e in organizzazioni e/o corporazioni differenti operanti su "pratiche" uguali (Seely Brown 1991).

Questo modello organizzativo implica un riorientamento attivo a:

- sviluppare culture, sistemi e supporti per la cooperazione e per la partecipazione
- potenziare la comunicazione interna ed esterna con l'ausilio delle ICT
- reingegnerizzare i processi di conoscenza
- sviluppare forme di team autoregolati, organizzazione del lavoro esperto, comunità di apprendimento, sistemi professionali.

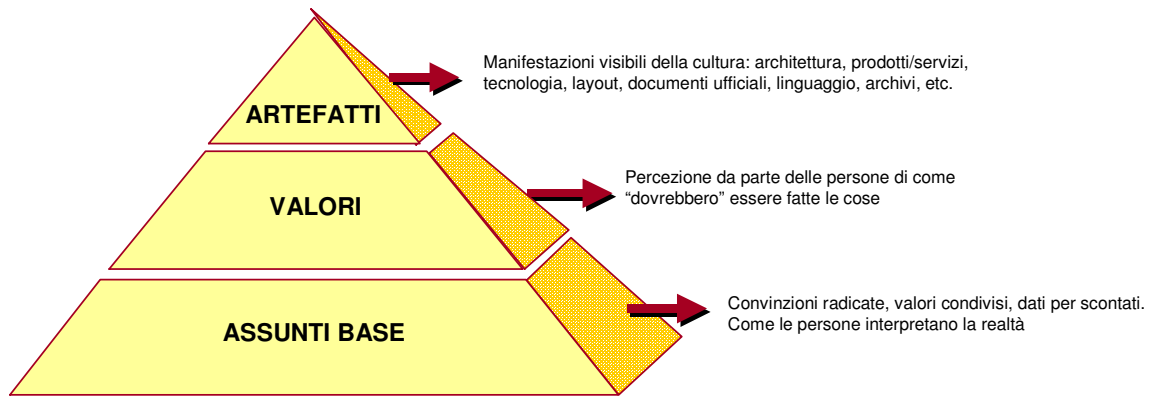
## **6. Valori e corporate image**

La cultura di una organizzazione è basata su tre dimensioni:

1. ARTEFATTI
2. ASSUNTI BASE
3. VALORI

Ossia:

1. gli artefatti sono manifestazioni visibili della cultura, sono l'architettura, i prodotti/servizi, la tecnologia, il layout, i documenti ufficiali, il linguaggio, gli archivi, etc.;
2. gli assunti fondamentali sono quelli che un gruppo ha sviluppato imparando ad affrontare i propri problemi e che hanno funzionato abbastanza bene da essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri – come il corretto modo di percepire, pensare e sentire" (Schein);
3. I valori sono convinzioni radicate, principi condivisi, dati per scontati, modalità di come le persone interpretano la realtà.



**La cultura organizzativa di E. Schein**

Diverse espressioni sembrano sinonimi ma non lo sono:

- identità: sono attributi che definiscono l'impresa, come l'impresa comunica se stessa (chi siamo?)
- brand: racchiude le *expectations of delivery* in termini di prodotto, servizio e customer experience (chi diciamo di essere?)
- immagine (una o multiple): è come l'azienda viene percepita dai suoi pubblici, (cosa pensano i nostri stakeholder su chi siamo e cosa raccontiamo di noi?). L'immagine non è un oggetto (un prodotto, un brand, un logo, etc.), ma si costruisce nello scambio tra emittente, destinatario e contesto
- reputazione: le rappresentazioni positive e negative delle immagini, costruite nel tempo (cosa pensano di bene e di male i nostri stakeholder su chi siamo e su cosa abbiamo fatto nel tempo?)



***L'identità d'impresa come integrazione fra strategia, prodotti, organizzazione e valori***

## 7. I sistemi di gestione delle persone

La gestione delle persone è causa e conseguenza del cambiamento degli altri aspetti dell'organizzazione. Il cambiamento organizzativo che abbiamo tratteggiato ha modificato profondamente i modi di gestione delle persone.

<b>Modello tradizionale</b>	<b>Modelli nuovi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerarchia</li><li>• Norme e procedure esterne</li><li>• Inquadramento su mansioni</li><li>• Contrattazione collettiva del rapporto di lavoro</li><li>• Retribuzione come compenso per la prestazione</li><li>• Carriere verticali</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integrazione, cooperazione, gioco di squadra: team building e leadership education</li><li>• Deontologie e obiettivi interiorizzati: gestione per valori</li><li>• Identità basate su professioni: nuovi sistemi professionali</li><li>• Contrattazione collettiva del campo di gioco</li><li>• Retribuzione come partecipazione al rischio</li><li>• Carriere orizzontali senza confini</li></ul>

La persona tende a lavorare entro confini concentrici. A un primo livello tali confini possono includere luoghi fisicamente identificati, dall'ufficio nel classico grattacielo alla propria casa, sempre più caratterizzati però da "domesticità" e funzionalità rispetto ai ruoli e alle piccole società entro cui sono immersi. A un livello più esterno, per molti, tali confini sono "planetari", e riguardano flussi di comunicazione su reti senza confini, come il web, dove la persona non è sola ma lavora esplorando reti telematiche globali per riportare "nel suo ufficio" dati, immagini, idee, rapporti: ossia l'informazione va nel mondo e ritorna entro una comunità sociale di persone in carne e ossa e di uffici con le porte e le finestre.

L'integrità della persona e delle persone o *qualità della vita* è al centro di questo processo di ridefinizione delle organizzazioni. Ossia società (organizzazione) e comunità (sistema sociale) saranno accettabili se migliorano in modo significativo una o più dimensioni della qualità della vita.

Qualità della vita di lavoro significa integrità della persona (ovvero benessere, assenza di pericoli potenziali, assenza di malattie), e include:

- integrità fisica (proteggere la salute ed evitare infortuni);
- integrità cognitiva (ricevere informazioni comprensibili);
- integrità emotiva (evitare stress, strani e condizioni psicologicamente avverse);
- integrità professionale (valore delle competenze e riconoscibilità della professione);
- integrità sociale (ad esempio l'effetto sul ritmo della vita sociale di chi lavora a turni, o nei call center, o nelle vendite);
- integrità del sé, dell'identità della persona.



**Fig. 11: Il modello della "Qualità della vita e del lavoro" (Butera, 1984)**

## 8. La leadership

La cooperazione deriva dai messaggi e dalla sollecitazione del vertice ma è anche una *caratteristica strutturale dell'impresa moderna*. Barnard, uno dei padri delle moderne scienze del management, nel 1938 aveva per primo compreso (con il suo celebre testo *Organization as System of Cooperation*) che è la cooperazione che fonda l'organizzazione e non viceversa. Thompson (1967) aveva poi identificato il coordinamento per mutuo adattamento come forma di cooperazione più efficace di quella ottenuta dalle regole e dai programmi; Gulowsen (1972) aveva proposto una tipologia di gradi crescenti di autonomia di un gruppo; Argyris e Schon (1996) avevano individuato le organizzazioni che apprendono; Weick (1969) aveva individuato l'importanza del "sense making" e i legami laschi all'interno delle organizzazioni. Lo sviluppo di strutture di cooperazione attraverso l'utilizzo delle tecnologie per la comunicazione e la cooperazione nell'impresa (De Michelis, 1987) modifica le infrastrutture stesse della cooperazione.

Nell'organizzazione classica la cooperazione era estrinseca, era cioè "forma di lavoro di molte persone che lavorano l'una accanto all'altra secondo un piano, in uno stesso processo di produzione o in processi differenti ma connessi": essa potenziava il lavoro e richiedeva solo regole e comandi. Nelle moderne organizzazioni le esperienze e gli studi testimoniano lo sviluppo della "cooperazione intrinseca" (Butera, 1979): essa implica il lavorare insieme sviluppando piani e azioni che consentono ai membri dell'organizzazione di cooperare consapevolmente per i risultati, comunicare al di là dei silos organizzativi, condividere le conoscenze e sentirsi parte di una comunità. Essa attiva, sui diversi processi, multiple responsabilità e leadership. Genera e presuppone un apprendimento continuo.

Gli ingredienti strutturali della cooperazione intrinseca sono gli obiettivi, i processi e i ruoli, la cultura e le competenze delle persone (Bartlett e Goshal). Sono questi gli elementi che generano condivisione e identificazione con i fini e con i mezzi dell'organizzazione. Questa costruzione dell'organizzazione è oggetto di responsabilità,

progettazione e cambiamento strategico-organizzativo del vertice, giustifica e fa condividere modifiche di poteri e privilegi, riduce l'impegno a gestire dissensi e resistenze.

Leadership è principalmente, quindi, costruire imprese integrali e "built to last", una responsabilità del management a tutti i livelli

## Conclusioni

Le caratteristiche delle grandi e medie imprese eccellenti italiane che hanno proiezione internazionale sono quelle delle imprese integrali che abbiamo descritto.

I modelli di leadership e di organizzazione che esse presentano non assomigliano ai modelli di burocrazia industriale e dei servizi tipici delle grandi imprese internazionali che hanno dominato l'economia del XX secolo.

Occorre innanzitutto fare un intenso "lavoro clinico", ossia di descrizione e interpretazione della propria storia, del proprio "caso", dei propri successi e dei propri fallimenti, della propria "anima". Questo sforzo, fatto da Chandler e Perrow per la grande impresa americana, e da Takeuchi per la Toyota, non è stato fatto né per il caso Olivetti né per le medie imprese eccellenti italiane che non hanno la cultura e l'abitudine di analizzare se stesse e proporsi come "case" sia verso l'interno che verso l'esterno.

Descrizione e interpretazione poi devono essere orientate all'intervento, ossia alla gestione, alla progettazione, al cambiamento, all'innovazione del sistema impresa verso un modello di impresa integrale, valorizzando la storia all'interno di un progetto di costruzione del futuro.

La chiave dello sviluppo delle imprese integrali rimane centrata, come nel caso Olivetti e nel caso Toyota, sui pilastri sviluppati con le modalità che abbiamo prima illustrato: 1) l'appropriatezza della strategia; 2) il rigore e l'efficacia dei processi di produzione e di servizio; 3) lo sviluppo di organizzazioni a rete; 4) un solido sistema di mestieri e professioni che sia basato sul rispetto e lo sviluppo della persona integrale a tutti i livelli, a cui assegnare ruoli aperti ossia "copioni" da cui partire per sviluppare potenzialità, creatività e innovatività; 5) l'attivazione di organizzazioni cooperative basate su cooperazione, comunicazione, condivisione di conoscenze, comunità sostenute dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Modello 4C); 6) lo sviluppo di valori che rafforzino la *corporate identity*; 7) il rafforzamento di leadership multiple.

## **Bibliografia di riferimento**

**(da completare)**