

VIII Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione aziendale

Università degli studi di Modena e Reggio Emilia
8-9 febbraio 2007

**L'INERZIA ORGANIZZATIVA:
COMPRENDERNE LE RAGIONI PER GESTIRE IL
CAMBIAMENTO**

Eliana Minelli e Gianfranco Rebora
Università Carlo Cattaneo – LIUC, Castellanza

Categoria: contributo rilevante per le pratiche manageriali di progettazione delle relazioni di lavoro e dei sistemi di gestione delle risorse umane (esperienze ed evidenze di ricerca empirica)

Area tematica di riferimento: progettare le relazioni di lavoro: azione manageriale e inerzia organizzativa

1. INERZIA, AMBIGUITÀ E CHANGE MANAGEMENT

Non manca documentazione di come il tasso di fallimento dei progetti di cambiamento formalizzati e condotti all'interno delle organizzazioni di tutti i paesi e di tutti i tipi sia alto, vicino o superiore al '70% (Angehrn-Atherton, 1998; Beer-Nohria 2000; Zackrisson-Freedman 2003). Le cause di questi fallimenti non sembrano tanto legate alla forza delle spinte esterne che premono per il cambiamento, quanto a ragioni interne alle organizzazioni: la difficoltà di integrare i diversi apporti, la prevalenza di approcci settoriali, la confusione dei linguaggi e delle culture professionali coinvolte (Jensen, 1997), l'insufficiente sostegno del top management, le attese eccessive e non realistiche, la carenza di leadership. Molto spesso i progetti di cambiamento organizzativo trovano ostacolo nelle logiche di comportamento difensivo e nell'attitudine conservativa propria di molti dei soggetti che partecipano ad un assetto stabilito.

Ciò riflette la tipica situazione che caratterizza le iniziative di change management (Angehrn, 2003): da una parte abbiamo pochi alti dirigenti, gli strateghi del cambiamento, le cui iniziative emergono quasi spontaneamente da discussioni con i loro pari e con i più diretti collaboratori, da raccolta di idee, spesso catturate attraverso corsi, conferenze, libri di management, e da approfondite riflessioni, come quelle condotte in sessioni formali di pianificazione strategica. I conseguenti programmi di cambiamento sono quindi spesso ben concepiti e in linea con gli obiettivi e la vision dell'azienda, ma non è questo che basta a risolvere il problema. La questione di fondo emerge quando si comincia a muoversi dalla abbastanza confortevole area del conoscere verso quella del fare e realizzare, una fase da cui gli strateghi del cambiamento fanno spesso "saggiamente" tenersi lontani, delegandola a team di agenti del cambiamento interno o esterni. La missione affidata a costoro si rivela la sfida più delicata di ogni progetto di cambiamento, quella dell'implementazione, ed è qui che la

resistenza entra in scena da parte di quelli che dovrebbero esserne i recettori, cioè di tutti coloro che, molto più numerosi di strateghi e agenti, devono presidiarne la realizzazione in modo più o meno intenso (Angehrn, 2003).

Del resto la resistenza ai progetti intrapresi dai vertici delle organizzazioni, soprattutto quando comportano rilevanti modifiche allo status quo, non dovrebbe sorprendere nessuno. Indagini attendibili e molto conosciute, come quelle condotte da Gallup (Flade, 2003), evidenziano che mediamente solo un quarto circa degli operatori aziendali si possono considerare attivamente impegnati nel loro lavoro; più della metà degli operatori sarebbero “non impegnati” e quasi il 20% addirittura “attivamente disimpegnati”, cioè in pratica giocherebbero contro il conseguimento dei fini aziendali e le attese dei loro manager. Sono dati riferiti ai lavoratori britannici in media e non vi sono ragioni particolari per ritenere che la situazione possa essere molto diversa in Europa continentale e in Italia. Quando i cambiamenti arrivano alla fase operativa, di reale messa in atto, coinvolgono necessariamente un ampio numero di addetti e il fatto che incontrino resistenza non può essere ritenuto un’anomalia, ma costituisce un normale dato di realtà.

Consideriamo però questo problema anche da un altro punto di vista.

Molte volte le proposte di cambiamento portate avanti nelle organizzazioni reali riflettono mode e precetti generici di management, che magari hanno alle spalle affascinanti teorie di qualche celebre guru, oppure si configurano come pacchetti di intervento ben studiati dalle maggiori società di consulenza. Nell’uno e nell’altro caso le conseguenti azioni possono essere anche molto distanti dalle situazioni organizzative specifiche e dai problemi minuti che i lavoratori coinvolti percepiscono e vivono nel quotidiano. Inoltre, altrettanto spesso, i manager e i consulenti che li assistono negli interventi di cambiamento fanno poco per rielaborare e contestualizzare questo tipo di proposte, si limitano spesso a fare eco a ricette di valenza generica e, in più, non

di rado suppliscono con un eccesso di arroganza alla debolezza dei loro progetti. Ne deriva una micidiale miscela tra scetticismo diffuso già in partenza tra gli operatori di base ed errori o superficialità nel management del cambiamento, che finisce inevitabilmente per moltiplicare i problemi di resistenza e inerzia dell'organizzazione.

Una controprova di quanto giochino elementi di questo tipo nell'alimentare gli ostacoli al cambiamento è data dai livelli quasi incredibili di diffusione di una "letteratura popolare", che compie una parodia della vita di lavoro e specialmente del comportamento manageriale, come ha mostrato recentemente una intelligente riflessione critica di Barbara Czarniaska e Carl Rhodes (2006). *Dilbert*, da un lato, *The Simpsons*, dall'altro hanno seguito, lungo tutti gli anni '90 e oltre, lo stesso percorso espansivo delle teorie e delle mode di management, dagli Stati Uniti all'Europa e al mondo, con una sola rilevante differenza, quella di aver saputo parlare a un pubblico molto più ampio, che coincide in gran parte con i lavoratori dipendenti delle grandi organizzazioni e con i loro familiari. Si riscontra che le strisce comiche di *Dilbert*, viste per la prima volta nel 1989, appaiono in 2000 giornali in 65 paesi; sono usciti 22 libri di *Dilbert* con la stampa di più di 10 milioni di copie; il libro del 1996 *The Dilbert Principle* è stato il numero uno nella lista dei *bestseller* di *business* di *New York Times* e *Business Week*; inoltre *The Simpsons* è la trasmissione televisiva di *prime time* di più lunga durata e maggior successo negli Stati Uniti. È andata in onda in più di 60 paesi e nel 1999 è stata proclamata la migliore trasmissione televisiva del XX secolo da *Time Magazine* .

Il richiamo a questi contributi di tipo non convenzionale alla teoria e alla pratica del management ci aiuta quindi a considerare l'inerzia qualcosa di molto diverso da un'anomalia o un incidente nell'ambito di un percorso lineare di gestione del cambiamento organizzativo.

L'inerzia non è solo un ostacolo da considerare, per superarlo, proiettandosi verso il risultato desiderato. L'inerzia è qualcosa di molto

diverso da una patologia ed esprime invece la naturale e fisiologica ambiguità di ogni organizzazione. La preferenza per la continuità fa parte di un “modo di essere” necessario per qualsiasi organizzazione, che utilizza proprio la rigidità e ripetitività del funzionamento come essenziale fattore di economia di risorse nel raggiungere uno scopo dato; a questo carattere costitutivo, proprio dell’organizzazione e quindi fisiologico, si aggiunge quasi sempre, in modo assai difficile da distinguere e da separare nettamente, il dato del possibile comportamento opportunistico e del perseguimento d’interessi “autonomi” rispetto a quelli istituzionali. Ma anche l’esistenza di questi interessi è fisiologica e rappresenta anzi una risorsa preziosa per l’efficacia dell’organizzazione. Ambiguità, incertezza e opacità impediscono di cogliere con chiarezza il punto in cui viene oltrepassato il confine fra fisiologia e patologia dell’organizzazione.

È necessario avere consapevolezza di questa ambiguità e di queste aporie se si vuole affrontare in modo realistico la prospettiva del cambiamento. Un percorso per ridurre il divario tra aspirazioni e realtà deve così innanzitutto attraversare questo territorio di ambiguità riconoscendone le determinanti.

Un approccio di change management può sostenere gli attori nell’affrontare questo percorso. Con questo non intendiamo però richiamare la vasta precettistica che chiarisce la sequenza dei passi che sarebbero necessari per condurre a buon fine i processi di cambiamento aziendale. Per change management intendiamo invece un metodo di intervento che si fonda sulla capacità di tratteggiare un ritratto realistico della situazione in corso di trasformazione, di accettare e fare accettare questa diagnosi coinvolgendo i responsabili reali della attività ai diversi livelli, di individuare linee di azione aderenti al concreto, di esprimere infine una genuina volontà degli attori di sostenere i rischi del cambiamento ed acquisirne i benefici in caso di successo. Si tratta di un metodo che parte quindi dalla realtà di base e può da questa risalire ai più ampi aggregati anche interaziendali

e riferiti a sistemi interorganizzativi. Esso richiede competenze professionali specifiche, multidisciplinari, ma integrate in una visione d'insieme.

2. IL RUOLO DELL'INERZIA IN ALCUNI CASI DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Anche nei casi che hanno visto una gestione efficace e di successo dei processi del cambiamento, l'inerzia è presente e considerare il modo in cui agisce e viene contenuta nell'ambito della fisiologia può offrire rilevanti insegnamenti.

Consideriamo da questo specifico punto di vista tre casi aziendali, riferiti a una grande impresa manifatturiera, a una regione e a un ospedale pubblico.

IVECO

Iveco è un'azienda da sempre fortemente esposta a forte tensioni concorrenziali in un contesto internazionale. La proiezione nel business globale dei veicoli commerciali ha spinto la ricerca di strumenti nuovi per costruire e diffondere in tutti gli ambiti aziendali una "cultura del cambiamento".

Nel corso degli ultimi 15 anni Iveco ha periodicamente avviato programmi di miglioramento di grandi dimensioni che hanno coinvolto la maggior parte dei suoi lavoratori. I principali programmi sono stati "Nova" e "Next", il cui obiettivo principale è stato l'individuazione di concrete azioni di miglioramento che consentissero di ottenere migliori risultati (in termini di qualità del prodotto, tempi di lavorazione, soprattutto soddisfazione del cliente) con un minor costo di realizzazione.

Nel 2001, per volontà dell'Amministratore delegato e del Comitato Direttivo, l'azienda ha costituito un apposito ente organizzativo, denominato "Piattaforma Change Management" che ha il compito di

stimolare e aiutare il continuo miglioramento e di sostenere il cambiamento nel modo di lavorare delle persone necessario al raggiungimento di obiettivi sempre più ambiziosi riferiti alla qualità e ai costi del prodotto. Essa svolge una costante attività di formazione, benchmarking e consulenza interna per contribuire a realizzare i miglioramenti in tutte le parti di Iveco.

Nell'ambito del programma Next, come parte integrante del Piano Qualità/Costi, nel 2001 è stato avviato un progetto di cambiamento nell'area Sviluppo Prodotto, volto a creare un nuovo contesto organizzativo e di processo, sia per quanto riguarda nuovi prodotti in sviluppo, sia per i prodotti già sul campo.

Iveco aveva tre centri di sviluppo (Leggeri, Medi e Pesanti), tra loro indipendenti e con duplicazione delle funzioni di engineering e privi di un programma di condivisione di componenti.

Gli obiettivi fondamentali del progetto si configuravano in termini di riduzione sia del *time to market* sia dei costi; mentre i risultati attesi verso il cliente esterno erano relativi al miglioramento sia dell'efficienza del veicolo sia della soddisfazione e dell'immagine aziendale.

Le attività per l'attuazione del processo di cambiamento furono sviluppate tra la fine del 2001 e l'inizio del 2004 e si concentrarono particolarmente sul modello organizzativo delle funzioni di Engineering e Manufacturing e sulla definizione del modo di operare nell'ambito dello sviluppo del prodotto.

Il processo di cambiamento ha incontrato una serie di ostacoli dovuti ai modelli di comportamento radicati nelle *business unit*, orientate ciascuna a un mercato differente, vicine e sensibili alle esigenze dei diversi segmenti di clientela, ma che presentavano una struttura debole, sia in termini qualitativi che quantitativi, rispetto alle competenze ingegneristiche; ciò aveva condotto a un aumento della consulenza esterna e a un impoverimento progressivo delle core competences. Anche l'assetto organizzativo contribuiva a ostacolare il processo di cambiamento, rallentando e diluendo l'impatto delle forze

modificatrici: ogni *business unit* sviluppava autonomamente i propri prodotti, in assenza di meccanismi operativi che consentissero di valutare le sinergie, perdendo in tal modo le economie di scala sui componenti. La forte differenziazione e la mancanza di strumenti adeguati di coordinamento favorivano una diversificazione degli approcci alle attività di sviluppo dei prodotti, vanificandone i benefici in termini di facilitazione dei processi e di capitalizzazione del know-how. La consapevolezza da parte dei vertici aziendali dell'importanza di un adeguato presidio del processo di cambiamento ha permesso di porre come obiettivo prioritario l'implementazione nell'area sviluppo prodotto del Piano Qualità/Costi, rafforzando il processo anche attraverso il supporto della Piattaforma di Change Management.

REGIONE LOMBARDIA

Le regioni a statuto ordinario sono state attivate nel 1970 con l'intento di rappresentare un ambito di forte innovazione nel contesto abbastanza statico delle amministrazioni pubbliche italiane. La Regione Lombardia in particolare aveva coltivato sin dall'inizio l'ambizione di porsi come istituzione guida per i processi di modernizzazione del sistema pubblico. Di fatto per molto tempo la Regione non aveva però avuto la forza di strutturarsi in modo nuovo e originale ma aveva assunto in gran parte criteri e metodi derivati dalle più consolidate strutture di enti locali, da una parte, e amministrazioni statali, dall'altro, dalle quali aveva del resto tratto gran parte del proprio personale nel periodo di avvio. Frammentazione degli uffici e debolezza del coordinamento rappresentano le caratteristiche di partenza che tendono a permanere anche quando muta il disegno formale delle strutture. Questa rigidità del resto si manifesta in modo particolarmente accentuato proprio al livello dei modelli di comportamento interiorizzati dal personale. Anche i dirigenti e i quadri intermedi mantengono a lungo una preferenza per i valori di stabilità e sicurezza su quelli di rischio e imprenditorialità.

Nel 1995 con la prima elezione diretta del Presidente si apre una nuova fase che porta a introdurre un nuovo modello manageriale, i cui punti qualificanti sono dati dall'istituzione di un forte coordinamento centrale con la figura di Direttore e poi segretario generale, da una più chiara e precisa responsabilizzazione dei dirigenti, sostenuta da nuovi sistemi di direzione per obiettivi, dall'attivazione di un comitato di coordinamento che coinvolge i massimi responsabili nel condividere i processi di innovazione, dal rilievo assunto delle funzioni trasversali come agenti del cambiamento e diffusori di una cultura di responsabilità e innovazione (Cattaneo-Careri, 1999; Martone, 2002; Sinatra-Alberti, 2005).

Tuttavia, la suddivisione della struttura in Direzioni Generali, che corrispondono fedelmente alle deleghe politiche attribuite agli Assessori, ha offerto inevitabilmente aggancio anche al permanere di visioni che privilegiano obiettivi settoriali rispetto a logiche di integrazione orizzontale, anche se rispetto al passato la Presidenza assume un ruolo molto maggiore.

Nel corso del decennio aperto dalle elezioni del 1995 la cultura dello strato superiore di direttori generali, project manager, dirigenti e quadri evolve sensibilmente, in virtù anche di una serie consistente di immissioni dall'esterno di figure sia di ruolo sia con contratto a termine, della collaborazione di consulenti esterni di alto profilo tecnico, degli intensi processi di formazione intrapresi. In queste fasi, peraltro, si producono nuove e diverse forme di inerzia, legate a tre principali fenomeni.

Si registra innanzitutto un certo distacco tra il circuito centrale degli operatori più direttamente coinvolti nei progetti dotati di maggiore rilievo istituzionale, organizzativo e politico e il resto della struttura, da cui deriva una maggiore efficacia dei momenti progettuali degli interventi rispetto alle fasi di attuazione operativa. Forte partecipazione, intensità dei ritmi di lavoro, clima informale e orientato ai risultati caratterizzano il circuito centrale. Comportamenti più

tradizionali e quindi più passivi, maggiore formalismo e scarso coinvolgimento emotivo prevalgono nel circuito periferico, cioè nel resto della struttura che comprende naturalmente la maggioranza degli operatori. A questa dinamica si sovrappone un secondo aspetto, riferito alla comune appartenenza di molte delle persone incluse nel circuito centrale ad ambienti politici e associativi legati o comunque vicini al Presidente e ai principali assessori. Questo induce un certo conformismo, attira critiche dall'esterno e finisce per accentuare il distacco fra i due circuiti. Infine come terzo aspetto, soprattutto nell'ultimo periodo, si tornano a sentire in modo accentuato i riflessi della composizione politica della giunta che comprende diversi partiti, con il riemergere di conflitti che bloccano alcune decisioni e inducono forme di settorialismo che sembravano superate e generano comunque ostacoli alla piena espressione di quei comportamenti proattivi di dirigenti e quadri che si era voluto incoraggiare negli anni precedenti. Ma proprio l'affiorare di questi ordini di problemi sta ispirando, nel periodo più recente, uno sforzo maggiore per riflettere sull'esperienza di cambiamento realizzata e per meglio elaborare ed esplicitare i contenuti di un modello di management pubblico che appare fortemente innovativo nel contesto italiano.

OSPEDALE S. GERARDO DI MONZA

Le organizzazioni pubbliche della sanità si trovano in genere fortemente esposte ai diversi fattori di inerzia. Nel loro caso, infatti, si sommano le predisposizioni proprie della pubblica amministrazione con una serie di caratteristiche specifiche del mondo della sanità. I dialoghi condotti con i membri del gruppo di direzione di questo grande ospedale pubblico confermano in pieno questi assunti: "resistenze al cambiamento? Per noi sono un terreno di confronto quotidiano, il motivo di impegno principale".

Il personale che opera nelle aziende sanitarie e negli ospedali fa parte di categorie professionali che hanno lunga tradizione, ambiti di

formazione consolidati nel tempo, rappresentanze associative e sindacali forti e ascoltate nel mondo politico e nella società in genere. I medici, divisi tra tante discipline e specialità, gli altri specialisti sanitari, gli infermieri, gli stessi amministrativi costituiscono categorie forti per cultura, coesione interna, autorevolezza e capacità di influenza dentro e fuori l'ospedale. Tutto questo rappresenta una forza e una ricchezza per i sistemi di servizi sanitari, costituisce la base per la loro efficacia ma produce anche rigidità ed ostacoli soprattutto per quei progetti di miglioramento che sono improntati ad una visione del servizio al paziente incentrata sull'organizzazione, sulla "profonda condivisione di obiettivi metodi e conoscenze", sull'integrazione tra culture e professionalità diverse. Il piano di organizzazione e funzionamento aziendale dell'ospedale S. Gerardo di Monza accoglie proprio questo tipo di principi ispiratori forti e non può meravigliare quindi che l'adesione delle diverse categorie di personale stenti ad essere completa e convinta, dato che la rispettiva formazione e tradizione professionale è imperniata sulla centralità di altri principi. Ma la difficoltà consiste anche nel fatto che i valori, gli interessi, i modi di vedere le cose sono diversi per le diverse componenti di professionisti, chiamati a concorrere e integrarsi nel servizio ai pazienti. E le ragioni di inerzia non finiscono qui, non riguardano solo il personale, perché le implicazioni di una gestione innovativa, efficace ed efficiente dell'ospedale portano necessariamente il management a mettere in discussione una serie di pratiche, di equilibri e di compromessi consolidati nel tempo rispetto a una quantità di altri soggetti. Ciò riguarda tra l'altro i rapporti con i fornitori, che nella sanità si presentano con una configurazione massimamente articolata, dal catering alle pulizie, dai farmaci all'alta tecnologia; riguarda i rapporti con le autorità locali, che premono spesso per una territorializzazione dei vari servizi e presidi che confligge con le ragioni dell'economia e con quelle della qualità tecnica degli interventi; riguarda ancora i rapporti interni al sistema regionale della sanità, che

connette gli ospedali con altre strutture complementari e anche concorrenziali presenti nel territorio, con le aziende sanitarie locali, che in Lombardia verificano e riconoscono economicamente le prestazioni erogate, con le stesse strutture di coordinamento della Regione. Questo quadro di fenomeni, descritto certamente in modo ancora incompleto, manifesta quanto siano forti e pervasivi gli elementi di inerzia che un management del cambiamento è chiamato a fronteggiare nel contesto di un grande ospedale pubblico. In questo senso è emblematica la scelta dei vertici di fissare obiettivi sfidanti per generare tensione verso il miglioramento, come l'introduzione della certificazione di qualità secondo il metodo della Joint Commission, oppure l'introduzione di azioni sistematiche di governo e di comunicazione a livello di équipe, come riunioni di coordinamento, che permettano attraverso l'uso e la gestione delle informazioni di superare alcune delle forme di inerzia che hanno origine dalla diversità degli ambiti professionali coinvolti.

I tre casi analizzati, che riflettono contesti molto diversi, mostrano nel loro insieme che incertezza e opacità costituiscono condizioni naturali per le organizzazioni complesse, che si ripresentano e riproducono attraverso le svariate e molteplici vicende del loro funzionamento. Ciò significa che i nessi tra soggetti, loro comportamenti, risultati ottenuti sfuggono in modo abbastanza sistematico a rappresentazioni e determinazioni univoche, improntate ad uno schema causa-effetto. L'incertezza e opacità dei nessi fra obiettivi, comportamenti e risultati si manifesta in particolare intorno alle relazioni intersoggettive e alle varie forme di scambio e interazione che animano la vita delle organizzazioni, sia nel loro funzionamento interno che nei rapporti con altri soggetti e con l'ambiente. Incertezza e opacità rendono possibili e suscitano forme di comportamento opportunistico, cioè una tendenza ad affermare e perseguire in modo più o meno occulto (e protetto dalle condizioni richiamate) propensioni e interessi di singoli soggetti

presenti nel “gioco” organizzativo, anche al di là di quanto è funzionale agli scopi istituzionali. In presenza d’incertezza e opacità, in sostanza, si producono incentivi e coperture delle varie forme di opportunismo, facenti capo a singoli individui e anche a interessi organizzati e/o di gruppo, con possibili collegamenti e complicità anche fra soggetti interni (membri) ed esterni (componenti dell’ambiente). La fiducia tra i diversi attori chiave di una situazione non è piena, è strutturalmente esposta alle condizioni di ambiguità e incertezza e richiede quindi di essere costantemente rinnovata.

C’è quindi un possibile lato oscuro delle organizzazioni il cui timore induce nei diversi attori comportamenti difensivi e porta spesso a fare riemergere anche ciò che si riteneva superato. L’inerzia si manifesta anche motivando molte volte comportamenti orientati a ricercare in modo privilegiato condizioni di sicurezza, da parte di individui e gruppi.

Nell’ottica del change management occorre però accettare sia l’ambiguità che il possibile lato oscuro dell’inerzia, come dato naturale di una situazione. Ciò significa evitare sia di disconoscere questa presenza, sia di pensare di poterne eliminare le manifestazioni. Al contrario occorre approfondire e analizzare le forme di inerzia presenti, per riconoscerne le fonti. La conoscenza delle modalità e delle forme assunte dall’inerzia organizzativa è la premessa necessaria per gestirne gli effetti, utilizzarne le potenzialità e contenerne le manifestazioni patologiche.

3. LE DIVERSE FORME DI INERZIA ORGANIZZATIVA

Questo approfondimento delle diverse possibili forme e manifestazioni dell’inerzia organizzativa richiede in primo luogo di distinguere due diversi ordini di fattori che la alimentano:

1) i fattori comportamentali, riconducibili quindi al modo in cui individui e gruppi orientano le loro azioni nell’ambito di un sistema organizzativo o di una situazione di “gioco organizzativo” cui partecipano;

2) *i fattori sistemici*, che agiscono indipendentemente da una scelta di comportamento (consapevole o inconsapevole che sia) e dalla relativa dinamica che coinvolge individui e gruppi; invece, si presentano come risultante di un insieme di relazioni d'interdipendenza che possono coinvolgere soggetti e ruoli professionali, risorse e relativa allocazione, ambiti diversi di attività; come risultante anche, quindi, della collocazione in una rete "sistemica" di rapporti.

L'inerzia di tipo comportamentale si esprime in cinque distinte forme legate a fattori di ordine rispettivamente:

- a) *cognitivo*, attinente cioè agli schemi e agli orientamenti cognitivi che presiedono alla formazione (scolastica e sul campo) dei soggetti ed alla loro socializzazione organizzativa;
- b) *organizzativo*, indotti cioè dalle soluzioni organizzative, come linee gerarchiche e di responsabilizzazione, criteri di divisione dei compiti, meccanismi operativi in essere;
- c) di *stile relazionale*, collegati quindi alle logiche e modalità di relazione interpersonale che predominano all'interno dell'organizzazione;
- d) *politico*, dipendenti dagli interessi in gioco e dal perseguimento da parte dei vari soggetti di propri obiettivi, condizionati anche dall'interazione politica fra forze e gruppi organizzati all'interno e all'esterno dell'ente;
- e) di *valori*, attinenti ai diversi significati di fondo che i vari attori attribuiscono a determinati fenomeni della vita organizzativa.

Questi diversi elementi sono presenti nei casi analizzati. In IVECO giocano fattori di ordine cognitivo che si manifestano attraverso la diversità di culture facenti capo alle varie business unit; la

conseguente difficoltà di sviluppare sinergie in una logica di integrazione, per esempio ricercando maggiori economie di scala nella componentistica, è rinforzata dall'inerzia organizzativa derivante da un modello organizzativo imperniato sull'attribuzione di responsabilità e potere decisionale rilevante alle stesse business unit.

Negli enti pubblici l'inerzia si manifesta generalmente in termini accentuati; nel caso della Regione vediamo come lo sforzo intenso di rinnovamento riesca a rompere quella saldatura tra i fattori cognitivi e organizzativi propri del settorialismo tipico di molte amministrazioni e l'inerzia di tipo politico legata alla presa di interessi particolari che premono sui diversi settori. E vediamo anche come il peso degli interessi, cui ogni sistema politico per sua natura è sensibile, ritorni nel tempo a pesare, alimentato anche dall'influsso del contrasto tra i valori diversi presenti nel contesto istituzionale.

Nel caso dell'ospedale infine troviamo evidenza della più ampia gamma di fattori d'inerzia, con un peso rilevante degli stili di relazione espressi dalle diverse categorie di operatori. Le concezioni innovative espresse dal management di vertice, improntate anche a un'idea di ospedale come organizzazione di professionisti che condividono alcuni valori guida e li traducono in conseguenti modalità di relazione nei confronti dei pazienti e in generale all'interno degli ambiti di lavoro, devono confrontarsi con il permanere di diversi riferimenti. La comunità professionale ospedaliera, in sostanza, stenta ad assimilare i criteri proposti, perché resta divisa da aspetti culturali divergenti, assetti organizzativi che mantengono rigidità al di là dei nuovi modelli adottati sulla carta, contrasti di interessi. Ma al fondo si rivela problematica proprio la condivisione di valori tra i diversi soggetti che si traduce nella difficoltà di superare rapidamente stili di relazione e comportamento nei quali gli operatori si sono formati e che hanno comunque una lunga tradizione.

Ma le ragioni di fondo dell'inerzia non si esauriscono in elementi di ordine comportamentale, perché questi sono accompagnati e sostenuti, molte volte, da fattori che hanno natura strutturale o sistemica.

I fattori sistemici di inerzia si manifestano quando la messa in atto di una strategia si trova ostacolata dalla limitata capacità del sistema aziendale (e quindi dell'insieme di ruoli organizzativi e di relazioni intersoggettive che lo compongono) di adeguarsi alla nuova logica di funzionamento richiesta, per cause strutturali e non riconducibili solo a scelte comportamentali dei vari soggetti.

È possibile in questo senso distinguere le tipiche situazioni (Ansoff, 1984) di:

- *sovraccarico strategico*, questo fenomeno si verifica quando le nuove strategie non sono sostenute da un proporzionato investimento nella capacità di management e quindi il processo di cambiamento non trova una guida affidabile e finiscono invece per derivarne ritardi nell'attuazione, crescita incontrollata dei costi, parziali fallimenti e altre disfunzioni;

- *effetto di soffocamento della strategia da parte della routine operativa*, si tratta del noto fenomeno che vede il progressivo abbandono degli sforzi per realizzare una nuova impostazione strategica a vantaggio della continuità nella gestione operativa, tutte le volte in cui la responsabilità per l'una e per l'altra viene concentrata presso gli stessi organi senza che vengano curati precisi dispositivi e protezioni per favorire l'attività strategica;

- *divario tra risorse e capacità richieste dal cambiamento ed effettivamente disponibili*; ciò è riconducibile alle varie forme di sproporzione che facilmente si verificano, nell'attuazione d'impegnative nuove strategie, tra le qualità professionali e manageriali che vengono attivate e quelle che il cambiamento richiederebbe. Tale divario presenta in genere rilevanti aspetti qualitativi oltre che quantitativi e si esprime spesso in carenze di dosaggio tra i differenti tipi di capacità

professionale e gestionale che corrispondono a determinate logiche operative od anche fasi di sviluppo degli interventi.

Un quarto caso ci offre un significativo esempio del possibile impatto dell'inerzia sistemica.

ITALCEMENTI GROUP

La configurazione di Italcementi Group ha risentito molto, prima dell'avvio del processo di internazionalizzazione, della caratteristica di business locale, con una forte influenza della cultura del territorio, che incide profondamente sugli atteggiamenti diffusi e sui valori condivisi all'interno dell'azienda.

L'acquisizione di Ciment Français nel 1993 segnò una svolta nel senso dell'internazionalizzazione. Oggi il 70% del fatturato è prodotto all'estero e meno di un terzo dei circa 20.000 dipendenti opera in Italia. Fin da quel momento era chiara la visione di quale sarebbe stata l'evoluzione del business: un progressivo ingresso nei paesi emergenti per realizzare una strategia di diversificazione internazionale. Al contempo, sorgeva l'esigenza di integrare il gruppo e generare sinergie. Il ridisegno del gruppo presentava pressioni molto atipiche in considerazione di numerosi fattori strutturali, quali le caratteristiche di *commodity* del bene prodotto, la tecnologia produttiva matura, il business locale, l'andamento ciclico del settore. L'obiettivo strategico era dunque diventare un gruppo industriale internazionale, creando una identità comune e realizzando le opportune sinergie: all'interno di questa scelta furono messi in discussione modelli stabili e consolidati di gestione, in una prospettiva di efficienza di lungo periodo e allo scopo di valorizzare ogni esperienza positiva.

In questo settore, in cui la competizione si gioca sulla qualità e sulla ricerca dell'efficienza, fu posto pertanto un obiettivo manageriale specifico: la mutualizzazione delle *best practices* per assicurare la leadership dell'efficienza, che aveva tradizionalmente caratterizzato la gestione di Italcementi e che rappresentava anche un mezzo per diventare "gruppo". Per realizzare questo obiettivo, le competenze

tecniche furono messe in unico paniere a beneficio di tutti, il Centro Tecnico di Gruppo, una struttura che ha raccolto le direzioni tecniche e i centri di ricerca di Italcementi e di Ciment Français, mentre dal punto di vista dei processi aziendali fu promosso il cambiamento nella logica dell'armonizzazione, anziché attraverso l'imposizione dall'alto.

Un sistema di *Enterprise Resource Planning* di grande diffusione mondiale (SAP) fu individuato come strumento di armonizzazione generale nell'ottica di realizzare il vero obiettivo strategico dell'integrazione.

Il cambiamento fu avviato in otto paesi contemporaneamente, con la conseguente difficoltà nella scelta di una lingua comune, fattore cruciale anche in termini di possibilità di integrazione.

Il processo intrapreso aveva anche un impatto forte sulla quotidianità. Alle persone era richiesto di partecipare attivamente al cambiamento pur rimanendo impegnate nella routine quotidiana: in un certo senso, di *cambiare le ruote al treno in corsa*. Questo fatto generò un forte senso di sovraccarico strategico a tutti i livelli.

La routine operativa creava spesso problemi di soffocamento della strategia e per alleviare il carico furono introdotte alcune soluzioni, come per esempio l'affiancamento ai manager di figure di supporto tecnico nei sistemi informativi per alleviare il carico operativo. Inoltre, all'interno dell'azienda, si individuarono le persone più capaci di portare avanti il processo di cambiamento coinvolgendole nella responsabilità del raggiungimento degli obiettivi.

Anche il divario tra risorse e capacità richieste dal cambiamento e quelle effettivamente disponibili era sensibile: in primis, la mancanza di conoscenze di base nell'introduzione di SAP, che impediva un utilizzo ottimale dello strumento. In generale lo sforzo richiesto per l'introduzione di SAP si rivelò maggiore rispetto a qualsiasi altro progetto informatico, configurando una barriera di ingresso alta e non potendo essere realizzato unicamente con risorse interne: bisognava ricorrere a mediatori esterni che proprio per questo non avevano alcuna

conoscenza del processo produttivo dell'azienda. Ciò comportò la necessità di una interazione costante tra i mediatori e i manager a qualsiasi livello. Il divario tra risorse e capacità richieste e quelle effettivamente disponibili era così elevato da generare la sensazione, dopo l'introduzione di SAP, che fosse necessario riadattare completamente il sistema al business. Il problema era duplice: da una parte, la pressoché totale ignoranza dello strumento ERP da parte dei manager coinvolti, dall'altra, l'estraneità dei mediatori rispetto allo specifico business. Il problema maggiore fu dunque il divario tra le competenze richieste e quelle possedute, sia dai manager che dai consulenti, con la conseguente necessità di continui adattamenti del modello di interazione.

In effetti in Italcementi il potenziale di resistenza al cambiamento era molto elevato, sia per la forte diversificazione culturale all'interno del gruppo, sia perché il processo si sovrapponeva alla routine operativa.

Italcementi Group ha saputo trasformare un elemento di criticità, l'estrema diversificazione di culture, prassi, stili di management, in un punto di forza: la valorizzazione delle *best practices* emergenti da ciascun paese, messe a fattor comune, ha consentito di creare una identità di gruppo e di rafforzare l'efficienza complessiva.

4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

In tutti e quattro casi che abbiamo preso come riferimento vi è comunque consapevolezza del rischio di inerzia sistemica e specifiche risorse sono destinate a contrastarla. Da questo in effetti dipende il buon risultato ottenuto da queste organizzazioni nella complessiva gestione del cambiamento, almeno nelle fasi temporali esaminate, e nel contenere quindi anche quegli elementi di inerzia comportamentale che abbiamo visto presenti.

L'esame di queste situazioni dovrebbe quindi rafforzare la consapevolezza che l'ambiguità intrinseca e ineliminabile dell'inerzia

delle organizzazioni consiglia agli attori di compiere uno sforzo rilevante per leggerne anche il risvolto positivo in ottica di change management. Italcementi ha gestito SAP consapevolmente non come semplice investimento tecnologico, ma come intervento rivolto all'integrazione che agisse sul divario di competenze e risorse professionali critiche. In IVECO l'inerzia evidenziata da alcuni comportamenti delle *business unit* e dalle modalità tradizionali dello sviluppo del prodotto ha richiesto il rafforzamento della dotazione di alcune competenze professionali come base per nuove prassi di lavoro e ha motivato l'introduzione di una soluzione organizzativa originale con la Piattaforma di change management. Nella Regione Lombardia la consapevolezza del riemergere anche dentro la nuova organizzazione di approcci settoriali e particolaristici, spinti da forze inerziali ben radicate nel sistema pubblico, sta motivando uno sforzo interessante per elaborare in modo più esplicito e comunicare in modo più diffuso i contenuti del modello di management e organizzazione realizzato nel tempo. L'approccio al cambiamento adottato dal management del S. Gerardo è fortemente concentrato nel proporre agli operatori della sanità un'idea del servizio coerente con un contesto di organizzazione complessa di professionisti, che ne valorizzi la tradizione e la formazione ricevuta, evitando l'assimilazione acritica ai modelli del management industriale trasposti sotto l'etichetta retorica dell'ospedale azienda.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ANGEHRN A.A. – ATHERTON J.E.M. (1998), *A Conceptual Framework for Assessing Development Programmes for Change Agents*, INSEAD, Fontainebleau

ANGEHRN A. A. (2003), *Change Management: Bridging the Knowing-Doing Gap*, INSEAD, Fontainebleau

ANSOFF H.I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

BEER M. – NOHRIA N. (Eds.) (2000), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston.

BEER M. – NOHRIA N. (2000), *Resolving the Tension between Theories E and O of Change*, in Beer M. – Nohria N. (Eds.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston.

CATTANEO R. – CARERI M. (1999), *Cambiare la Pubblica Amministrazione*, Laterza, Bari.

CZARNIASKA B. - RHODES C. (2006), *Strong plots: Popular culture in management practice and theory*, in Gagliardi – Czarniaska (Eds.), *Management Education and Humanities*, Edward Elgar, Cheltenham.

FLADE P. (2003), *Great Britain's Workforce Lacks Inspiration* in "Gallup Management Journal", 11 dic.

GAGLIARDI P. – CZARNIASKA B. (Eds., 2006), *Management Education and Humanities*, Edward Elgar, Cheltenham.

JENSEN B. W. (1997), *Make it Simple! How Simplicity Could Become Your Ultimate Strategy*, in "Strategy and Leadership", march-april, pp. 35-39.

MARTONE A. (2002), *La gestione strategica delle Regioni*, Guerini e Associati, Milano.

MONTGOMERY C.A. (Eds., 1995), *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, Kluwer Academic Publisher, Amsterdam.

REBORA G. (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Roma, Carocci.

RUMELT R.P. (1995), *Inertia and transformation*, in Montgomery C.A.

(Eds.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, Kluwer Academic Publisher, Amsterdam.

SINATRA A.-ALBERTI F. (a cura, 2005), *Cambiamento strategico e legittimazione istituzionale. Il caso della Regione Lombardia*, Guerini, Milano

ZACKRISON R.E.-FREEDMAN A. (2003), *Some reason why consulting interventions fail*, in "Organization Development Journal", vol. 21, n.1, pp. 72-74.