

Franco Ferrario,
Mario Perego

Le organizzazioni armoniche

Sette note per raggiungere
l'eccellenza

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Franco Ferrario,
Mario Perego

Le organizzazioni armoniche

Sette note per raggiungere
l'eccellenza

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Questo lavoro è dedicato a
Carlotta, Rachele e Giacomo
Ester, Miriam e Andrea,
perché loro sono il nostro presente
e il nostro futuro*

Indice

Prefazione	
di <i>Adriano De Maio</i>	pag. 13
Prefazione	
di <i>Emilio Bartezzaghi</i>	» 15
Introduzione	» 29
1. Avvertenze prima dell'uso (da leggere con attenzione)	» 35
1.1. Perché un libro sulle organizzazioni armoniche	» 36
1.2. Eccellenza e performance	» 38
2. L'organizzazione: cosa è, il modello di riferimento, le questioni chiave	» 41
2.1. Il modello di riferimento	» 42
2.2. Missione e visione	» 43
2.3. L'organizzazione: gli elementi organizzativi	» 45
3. L'organizzazione armonica	» 51
3.1. Armonia e performance: un connubio inscindibile	» 51
3.2. Cos'è un'organizzazione armonica	» 54
3.3. Le note dell'armonia organizzativa (le Sette Note)	» 57
4. DO – L'armonia del portafoglio prodotti-servizi	» 61
4.1. Il portafoglio prodotti-servizi e la sua coerenza con i bisogni dei clienti	» 62

4.2. La centralità del cliente. Economia e scopo	pag. 64
4.3. Il modello prodotti-servizi	» 67
4.4. Il portafoglio di prodotti e servizi di Leonardo	» 69
5. RE – L’equilibrio lavoro-competenze	» 77
5.1. I ruoli: cosa sono e cosa li caratterizza. Il nucleo e l’alone	» 77
5.2. L=C: la copertura dei ruoli. Le persone giuste al posto giusto	» 82
5.3. Gli effetti di una limitata copertura dei ruoli	» 86
5.4. Il lavoro e le competenze nel Corpo Militare dei Giannizzeri	» 88
6. MI – La coerenza del sistema con la visione	» 93
6.1. La dinamica dei sistemi: un po’ di teoria	» 93
6.2. Tutto sta nell’analisi del sistema	» 95
6.3. La coerenza con la visione e gli effetti della non coerenza	» 98
6.4. Un metodo di misura della coerenza con la visione	» 100
6.5. La coerenza del sistema con la visione in Ignazio di Loyola	» 103
7. FA – La coerenza tra stili (di management) e valori (dell’organizzazione)	» 113
7.1. La rilevanza della cultura per un’organizzazione	» 113
7.2. Significato e rilevanza dei valori e degli stili di management	» 116
7.3. I valori e l’esempio, prima di tutto	» 118
7.4. Gli effetti nefasti della non coerenza dei comportamenti manageriali	» 122
7.5. La coerenza dello stile di management in Giuseppe Garibaldi	» 125
8. SOL – Le organizzazioni partecipate	» 135
8.1. Partecipare, o eseguire, questo è il problema	» 135
8.2. È solo questione di intensità	» 138
8.3. Come si fa? La condivisione di missione e visione	» 140

8.4. Il caso di Aequos	pag. 147
8.5. La partecipazione popolare alle Cinque Giornate di Milano	» 148
9. LA – La fiducia è ciò che regge tutto	» 157
9.1. Il ruolo della fiducia nelle relazioni	» 157
9.2. Fiducia, controllo e responsabilità	» 161
9.3. I terribili effetti della mancanza di fiducia nei processi di cambiamento	» 164
9.4. Libertà e fiducia in Adriano Olivetti	» 167
10. SI – L’armonia con il contesto	» 177
10.1. Il rapporto tra le organizzazioni e il contesto	» 177
10.2. Organizzazione e cambiamento	» 180
10.3. Stare nell’onda del cambiamento	» 184
10.4. L’armonia con il contesto per Franklin D. Roosevelt	» 188
11. La gestione della complessità	» 197
11.1. Lean, Agile e Armonia	» 197
11.2. Le organizzazioni paradossali: ambidestria e antifragilità	» 202
12. Quadro sinottico	» 209
13. Tecnologia e organizzazione al centro delle rivoluzioni produttive, di Luciano Pero	» 211
13.1. Le organizzazioni possono cambiare?	» 211
13.2. Alternanza di periodi “normali” e periodi “rivoluzionari”	» 213
13.3. Stiamo vivendo un periodo rivoluzionario iniziato con la crisi del fordismo e la prima Informatica	» 216
13.4. La seconda messa in crisi: modello Toyota e Internet 2.0	» 217
13.5. La terza messa in crisi: le catene del valore globale (GVC)	» 218
13.6. Il caso italiano: il nuovo dualismo tra via alta e via bassa	» 221

13.7. La via alta: l'innovazione al centro	pag. 221
13.8. La via bassa: centralità della competizione sui costi	» 222
13.9. La quarta messa in crisi: la fabbrica intelligente (tecnologie digitali e Lean evoluta)	» 222
13.10. L'effetto della pandemia: la smart factory sarà un paradigma stabile?	» 227
Quasi una postfazione di <i>Luigi Campagna</i>	» 229
Bibliografia	» 235
Ringraziamenti	» 239

L'unità armoniosa delle cause e delle leggi rappresenta la Verità, l'unità armoniosa delle linee, dei colori, dei suoni e delle idee costituisce la Bellezza, mentre l'armonia delle emozioni e la volontà costituiscono il Bene, che essendo la massima espressione dell'Eterno e Supremo Creatore porta l'uomo a compimento, e ci spinge a cercare la perfezione assoluta.

Guglielmo Marconi

Prefazione

Quando Franco mi telefonò, chiedendomi di scrivere una paginetta per il libro, che aveva finito di scrivere, sull'organizzazione come "armonia", risposi di sì dopo aver riflettuto un poco, tenendo presente che Franco non è mai stato banale nelle sue considerazioni, ed anche se non avevo ben capito se avrei dovuto scrivere una prefazione, una postfazione, ovvero qualche commento od osservazioni in libertà. Senza chiedere ulteriori delucidazioni, decisi di lasciare queste poche righe alla libera interpretazione del lettore, precisando solo che si basavano sugli stimoli che la lettura mi aveva dato.

Innanzitutto, rispetto alla connessione fra armonia ed organizzazione. Invero, questa accoppiata non era una novità. Io stesso l'avevo usata qualche volta. Del resto, è immediata la considerazione che, quando si tratta di far suonare diversi strumenti ovvero far operare diversi attori in un unico contesto, o vi è armonia fra tutti, ipotizzando sempre che vi sia un buon direttore d'orchestra, oppure il risultato è disastroso. Si pensi alle "prove d'orchestra", per avere un esempio immediato di questa affermazione. Mai finora, però, mi risultava che qualcuno avesse tentato di specificare la natura ed il ruolo delle singole 7 note, "naturali" in un pezzo di musica. Il tentativo, a mio parere riuscito, di interpretare la differenza di ruolo delle singole note mi sembrò subito estremamente interessante, e soprattutto interessante mi sembrò l'interpretazione del loro amalgamarsi armonico in un'unica composizione. Perché all'interno di una composizione, le varie note si susseguono alternandosi in una serie di accordi e fratture, legami, ed interruzioni, nelle combinazioni più varie. Quindi, l'armonia non è rappresentabile da un singolo legame, ma da un insieme costruito con sagacia ed attenzione, concentrandosi soprattutto sul significato dell'intera scrittura.

Il tutto, senza dimenticarsi del ruolo dell'interpretazione, e dello stesso interprete. Ci si può ricondurre al sonetto del Porta "I parol' d'on linguagg'", in cui il poeta interpreta le parole come i colori di una tavolozza, che possono fare il quadro brutto o bello a seconda della maestria del pittore. Il sonetto è scritto per attaccare un certo Gorelli, che sviliva il dialetto lombardo in confronto al nitore della lingua di Siena. Armonia e bellezza non sono scindibili, e riguardano il tutto. Gli autori, a mio modo di vedere, senza fastidiosa insistenza, mettono in evidenza questo aspetto e, correttamente, esortano a lavorare sulla necessità dell'armonia per il tutto.

Un secondo fattore molto interessante è dato dall'aver trovato, per ciascuna nota, un personaggio famoso da poter prendere ad interprete esemplare della nota stessa. Modalità evocativa, intelligente, nuova. Non sempre sono completamente d'accordo con la scelta del personaggio "esemplare", ma complessivamente il tentativo mi sembra ben riuscito, e degno di prosecuzione. Anche perché l'identificazione di un personaggio con una nota ben rende la possibilità di saldare quanto si è discettato con il complessivo discorso più teorico, mettendo in evidenza le caratteristiche del personaggio, funzionali allo svilupparsi di questo libro.

Un terzo elemento significativo è che gli autori non cadono, tranne una volta, nell'errore tradizionale di voler compilare un decalogo di comportamenti da seguire, il che rende spesso un libro sull'organizzazione noioso ed eccessivamente didascalico, come a dire al lettore: "Se segui queste indicazioni, riuscirai a costruire un'organizzazione efficiente". Al contrario, si lascia libero il pubblico di interpretare le osservazioni ed i commenti, e di tradurli in pratica, dimostrando così che non esiste un'organizzazione perfetta, ma solo che la sua efficacia ed efficienza è anche legata alla capacità di essere "in armonia" con il contesto complessivo in cui è inserita ed agisce.

A questo punto, alcuni suggerimenti che mi permettono di avanzare, vista anche la mia lunga esperienza (e la mia tarda età!), nonché i numerosi anni di conoscenza con Franco.

Il primo: pensare a questo libro come primo passo di una serie di considerazioni successive, ad esempio ipotizzando di prendere in esame un intero concerto da interpretare.

Il secondo: studiare anche il ruolo del direttore d'orchestra, e le differenti interpretazioni che possono esser date allo stesso spartito (si capisce che sono un melomane?), facendo, se possibile, anche alcuni esempi.

In conclusione: da leggere e meditare.

Adriano De Maio, Giugno 2020

Prefazione

La questione dell'armonia nello sviluppo delle teorie organizzative

In questo libro Ferrario e Perego affrontano il tema della progettazione e della gestione delle organizzazioni con l'obiettivo di ispirare il lettore e di orientarlo nella ricerca e nell'elaborazione di un approccio adeguato al contesto della propria organizzazione; approccio che non sia riduttivo e schematico o, come loro stessi affermano, “*meramente meccanico ed elementare*”.

A tal fine, gli autori fanno un ampio ricorso a metafore, esempi, racconti, storie e personaggi: la loro scrittura stimola continuamente riflessioni e sollecita il lettore a riconsiderare la propria esperienza, facilitando in tal modo percorsi di apprendimento e di approfondimento. Non si tratta quindi di un classico manuale di organizzazione e management, ma questo non vuol dire che manchi nella trattazione una solida impalcatura di base di concetti, relazioni e modelli.

Infatti, il punto di partenza del loro lavoro è la rappresentazione dell'organizzazione come sistema aperto, in interazione cioè con il suo contesto esterno, con l'individuazione degli elementi e delle variabili che lo caratterizzano. Questi comprendono la missione e la visione, le funzioni del sistema (presidio dei confini, gestione e strategia, cura e custodia, produzione di output), le parti che lo compongono (persone e tecnologia) e le modalità attraverso le quali queste due parti devono coordinarsi tra di loro. Gli autori identificano una serie di meccanismi attraverso i quali tale coordinamento si realizza e che sono rispettivamente: la cultura, i valori e le competenze chiave; i sistemi di gestione delle persone; i processi di pianificazione strategica ed operativa; i sistemi di coordinamento e con-

trollo; le strutture e i ruoli; i processi, i metodi e le procedure; i sistemi di retribuzione.

Questo modello di riferimento, che gli autori introducono nella parte iniziale del libro, rende conto della complessità del sistema organizzativo; il funzionamento dell'organizzazione richiede che tutti questi elementi vengano definiti, dimensionati e collegati tra di loro, attraverso un insieme di scelte più o meno consapevoli ed esplicite. È questa la sfida del management: realizzare un processo di progettazione e di conseguente gestione dell'organizzazione, in relazione all'evoluzione del contesto nel quale opera, che riesca a “mettere insieme” questa pluralità di variabili al fine di realizzare la sostenibilità dell'organizzazione, cioè il raggiungimento di risultati positivi dal punto di vista degli stakeholder dell'organizzazione stessa.

Ed è qui che gli autori ricorrono alla metafora dell'armonia: un processo di progettazione è valido se fa sì che *“tutte queste variabili riescano ad essere armoniche tra di loro ed in armonia con la visione e con la missione, determinando una prestazione migliore ed in definitiva il successo”*.

L'utilizzo di tale metafora, peraltro non nuova negli studi organizzativi, può suscitare qualche perplessità, perché organizzazione significa anche, da una parte, conflitto e contrapposizione di interessi, e dall'altra difficoltà, problemi, errori, fallimenti. Consapevoli di questo rischio, gli autori da subito precisano che *“la nostra armonia non va confusa con alcun concetto di conciliazione, conformità di sentimenti, concordia forzata, buonismo, tolleranza o benevolenza. In questo caso i sentimenti non c'entrano e armonia non vuol dire necessariamente astensione da conflitto o contrasti”*.

Inoltre, propongono una visione dinamica del concetto di armonia, che ben si sposa con la metafora musicale, per cui l'organizzazione, a differenza da un sistema chiuso che può raggiungere al suo interno un punto di equilibrio statico, è caratterizzata da un equilibrio dinamico, grazie al quale mantiene determinate condizioni di funzionamento interno anche a fronte di variazioni delle condizioni esterne ed è inoltre capace di adattamento e di cambiamenti, anche radicali, per rispondere a modifiche rilevanti dell'ambiente esterno.

In questo quadro, l'utilizzo del termine armonia rimanda ai concetti di coerenza e di allineamento dei diversi elementi del sistema organizzativo e di essi con gli obiettivi, ma nel contempo suggerisce una visione più ampia di tali concetti, che non sia strettamente razionale e analitica, ma che sia in grado di mobilitare energie e impegno nella ricerca di soluzioni creative.

Il tema centrale diventa quindi come perseguire dinamicamente l'armonia organizzativa. La proposta degli autori è quella di identificare alcuni criteri di fondo, che definiscono *fattori dell'armonia*: sono criteri a cui riferirsi per operare scelte di progettazione e gestione dell'organizzazione e che supportano la ricerca dell'armonia degli elementi organizzativi e il raggiungimento degli obiettivi di prestazione. Vengono individuati sette fattori, ognuno dei quali, coerentemente con la metafora musicale, viene associato a una delle sette note musicali; in tal modo si vuole enfatizzare che tali criteri o fattori devono essere coordinati tra di loro, come le note in uno spartito, per ottenere l'armonia voluta. Ogni criterio individua alcuni specifici elementi fondamentali del sistema organizzativo rispetto ai quali ricercare coerenza, congruenza, armonia appunto.

Questi sette fattori dell'armonia organizzativa che gli autori hanno selezionato possono essere riletti e inquadrati con riferimento a quattro temi fondamentali che hanno caratterizzato e caratterizzano lo sviluppo della teoria e della pratica organizzativa e che riguardano rispettivamente la coerenza interna ed esterna della progettazione organizzativa, il rapporto con il contesto esterno e la capacità adattativa dell'organizzazione, il rapporto tra persona e organizzazione e la concezione oggettiva o soggettiva dell'organizzazione.

Seguendo l'indicazione degli autori, che non propongono una sequenza consigliata nell'esaminare i fattori dell'armonia e dicono al lettore di sentirsi "libero di scegliersi il proprio percorso di lettura, saltando e ritornando a proprio piacimento", nel seguito di questa prefazione si seguirà un ordine diverso da quello utilizzato nel libro.

Coerenza interna ed esterna della progettazione organizzativa

Un punto di svolta fondamentale nello sviluppo delle teorie organizzative è rappresentato dall'affermazione, a partire dal secondo dopoguerra, delle cosiddette teorie contingenti. Il cuore di questo filone di ricerche e studi è la critica alla *one best way* delle teorie classiche dell'organizzazione che postulavano l'esistenza di un modello e di principi di organizzazione di validità universale. Per contro le teorie contingenti assumono che le possibili scelte organizzative e i conseguenti risultati in termini di prestazioni vadano messe in relazione a una serie di variabili, definiti fattori contingenti, che caratterizzano il contesto in cui l'organizzazione opera. Ci sono quattro grandi categorie a cui possono essere ricondotti tali varia-

bili: quella degli elementi anagrafici dell'organizzazione, come l'età, la dimensione e gli stadi dello sviluppo organizzativo; le caratteristiche del sistema tecnico, cioè l'insieme delle tecnologie prevalentemente utilizzate per realizzare le attività dell'organizzazione; la strategia aziendale, cioè le modalità prevalenti con cui essa interagisce con il contesto esterno; l'ambiente inteso come contesto socio-economico, settoriale e di mercato e le sue caratteristiche in termini di incertezza e complessità. Buona parte di tali fattori non sono completamente "esogeni" rispetto alle variabili propriamente organizzative, in quanto anche essi possono essere oggetto di scelta, come ad esempio la strategia o la tecnologia o il posizionamento stesso dell'azienda nel contesto competitivo; vi sono quindi relazioni complesse tra variabili organizzative e fattori contingenti, che vanno adeguatamente considerate nella progettazione organizzativa. Come afferma Henry Mintzberg:

Le variabili e gli elementi dell'organizzazione debbono essere scelti in modo da raggiungere un'armonia o una coerenza interna e nel contempo una coerenza di fondo con la situazione dell'azienda¹.

In questa affermazione si fa riferimento sia alla coerenza tra le scelte che riguardano gli elementi dell'organizzazione (parametri interni di progettazione), sia la congruenza tra i parametri interni di progettazione e i fattori contingenti.

In definitiva, l'armonia tra i due insiemi di variabili (parametri di progettazione e fattori contingenti) spiega il successo dell'organizzazione, cioè la sua efficacia nella realizzazione delle proprie finalità istituzionali.

Questi componenti dell'armonia organizzativa consistente nella coerenza interna ed esterna sono ben sviluppati nel testo di Ferrario e Perego. A fronte della complessità che deriva dalla varietà degli elementi e dalla natura delle relazioni tra loro e con l'ambiente, caratterizzate da interdipendenze, retroazioni ed effetti contro-intuitivi, gli autori propongono di articolare la ricerca della coerenza interna ed esterna individuando tre fattori dell'armonia dedicati ai rapporti tra gli elementi organizzativi e tra questi e la strategia e un quarto fattore focalizzato sul rapporto con il contesto esterno (che viene commentato nel paragrafo seguente).

Per quanto riguarda i primi tre fattori, in primo luogo è fondamentale

¹ H. Mintzberg, *Structure in Five. Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1983. Traduzione italiana: *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, il Mulino, 1985; p. 37.

perseguire la coerenza del sistema organizzativo con la missione e la visione dell'organizzazione non solo nella progettazione iniziale, ma anche mantenendola nel tempo in relazione ai continui cambiamenti interni ed esterni. Un secondo fattore dell'armonia si focalizza sulla ricerca dell'allineamento del portafoglio prodotti-servizi con la missione e un terzo è dedicato alla ricerca della coerenza tra la progettazione dei ruoli e lo sviluppo delle competenze.

Vi è poi un approfondimento specifico sul rapporto tra tecnologia e organizzazione che viene sviluppato, in una prospettiva di evoluzione storica delle tecnologie e dei modelli organizzativi, nel capitolo curato da Luciano Pero.

Alla base dell'interpretazione di tale evoluzione, vi è la concezione dell'organizzazione come sistema socio-tecnico. Secondo questa prospettiva, un sistema organizzativo dà migliori risultati quando sia la componente tecnica del sistema sia la componente socio-organizzativa (ruoli, modalità di coordinamento, bisogni sociali e individuali degli operatori) vengono presi in adeguata considerazione e si instaura una relazione coerente (*goodness of fit*) e ben integrata (*joint optimization*) tra di essi. Ne consegue che le soluzioni organizzative non vanno considerate come conseguenza diretta delle variabili tecnologiche; a fronte di un dato insieme di tecnologie non esiste un'unica soluzione organizzativa praticabile, ma sono possibili diverse modalità di utilizzo della tecnologia stessa e diverse configurazioni organizzative. Vi è quindi uno spazio per decidere quale soluzione organizzativa adottare (*organizational choice*) tenendo conto, oltre che delle prestazioni del processo, delle caratteristiche e delle esigenze del sistema sociale che opera con quelle tecnologie².

Va sottolineato che questo spazio decisionale è ancora più ampio nel caso delle tecnologie digitali e di automazione intelligente: queste, ancor più delle tecnologie di automazione precedenti, abilitano diverse soluzioni organizzative, diversi sistemi sociotecnici. Ne consegue che la realizzazione dei progetti di digitalizzazione non deve seguire un approccio di tipo sequenziale, che consiste nello sviluppo del progetto tecnico e quindi a cascata il progetto organizzativo, ricondotto di fatto all'adattamento ai vincoli derivanti dalle scelte tecniche e alla gestione delle conseguenze sociali delle scelte fatte. In tal modo si fa un'ottimizzazione parziale, non

² E.L. Trist, "The sociotechnical perspective. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program", in A.H. Van de Ven, W.F. Joyce (a cura di), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Wiley, 1981, pp. 19-75.