

DAVIDE BRESCIANI

## GLI ATTEGGIAMENTI MANAGERIALI DI FRONTE AL CAMBIAMENTO •

"[...]Ci muoviamo da un progetto all'altro, senza sapere chi ci impiegherà il prossimo anno. Tutto si fa sciogliendo ma non più al fine di creare un'altra solidità. Lo scioglimento diventa un processo continuo, niente ha il tempo per solidificarsi; è ciò che io chiamo modernità liquida. La modernità odierna, come i liquidi, non può assumere una forma per un lungo tempo.[...].<sup>1</sup> Così Z. Bauman, celebre sociologo polacco, descrive la realtà in cui tutti noi viviamo. Una realtà in continua evoluzione, dove regna l'incertezza, dove tutto muta nella forma e nella sostanza ad una velocità fino a poco tempo fa impensabile. Proprio da tali circostanze nasce l'analogia con i liquidi: essi si adattano a qualsiasi superficie, mutando continuamente forma, oltrepassando con fare inarrestabile qualsiasi tipo di steccato. Non entrando nel merito della questione e del pensiero dell'autore di tale disamina, è innegabile che oggi il "fattore cambiamento" rappresenti un elemento cui prestare la massima attenzione. Nell'ambito delle organizzazioni, nello specifico, l'interesse per il "change" e la gestione di esso (change management) sta assumendo sempre maggiore centralità nell'agenda dei manager e della proprietà, tanto da arrivare ad affermare che "il cambiamento, non può più essere considerato una fase dell'evoluzione aziendale, essendo divenuto il normale stato delle organizzazioni contemporanee, chiamate ad essere continuamente mutanti"<sup>2</sup>. Circoscrivendo quindi il discorso, per quanto possibile, alle organizzazioni, è utile ricostruire seppur brevemente i diversi approcci con i quali chi governa l'impresa affronta il cambiamento.

Nella prassi manageriale classica, il cambiamento è sempre stato considerato un processo ispirato da una razionalità di tipo strumentale, in cui il management ha il compito di ripristinare l'equilibrio ottimale della macchina organizzativa rispetto a variazioni di assetto condizionate dall'esterno. È opportuno, alla luce dell'attuale contesto, chiedersi se sia un assunto ancora valido. Nel fare questo, si richiama un articolo di S. Consiglio pubblicato dalla rivista "Sviluppo e Organizzazione"<sup>3</sup>.

---

• Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

<sup>1</sup> Z. Bauman, *Modernità liquida*. 2000.

<sup>2</sup> Minghetti M. Cutrano F. Premessa, in Minghetti M. Cutrano F. (a cura di) *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello Humanistic Management*, Etas, Milano, 2004

<sup>3</sup> S. Consiglio "Azione manageriale e processo di cambiamento organizzativo" *Sviluppo e Organizzazione* n° 155 maggio\giugno 1996.



La letteratura organizzativa è molto divisa quando si tratta di stabilire il ruolo del management nel processo di cambiamento. Se infatti ritroviamo da una parte autori che considerano il management una sorta di dominatore del mutamento, dall'altra esistono convinzioni diametralmente opposte, secondo cui il management è impotente di fronte ad un fenomeno immanente quale quello del cambiamento, motivo per cui il management stesso può semplicemente limitarsi ad una interpretazione di ciò che accade.

È necessario costruire innanzitutto una matrice, capace di contenere le variabili necessarie per l'identificazione successiva dei differenti approcci.

Le variabili prese in considerazione sono:

- a. il grado di programmabilità-intenzionalità del cambiamento
- b. il grado di determinismo del cambiamento

In riferimento alla prima variabile, gli approcci che ritengono che il cambiamento ha un alto grado di intenzionalità, considerano l'organizzazione un sistema sociale. Le scelte a livello strategico sono importanti tanto quanto la volontà imprenditoriale dell'individuo, considerato il vero protagonista del processo di mutamento. Questa impostazione, evidenzia l'importanza dello spirito di iniziativa del manager per ottenere risultati positivi e vede il mutamento come un fattore sotto il totale dominio del management.

Al contrario, altri approcci considerano il cambiamento come un processo a basso grado di intenzionalità: evoluzioni tecnologiche, cicli economici, equilibri socio-politici condizionano in modo rilevante l'azione del manager. In tale quadro, l'azione manageriale è fortemente vincolata e limitata ad una interpretazione dell'evoluzione in atto. In definitiva, ci sono una serie di fattori fuori dal diretto controllo del management.

Vediamo ora la seconda variabile, il grado di determinismo.

Nel caso di un alto grado di determinismo, si ritiene che così come esistono dei fenomeni esterni e non creati dal management, esistono anche delle strade ben delineate da seguire, ovvero esistono una serie di scelte e comportamenti per quella data situazione. Al contrario, i modelli a basso grado di determinismo attribuiscono all'individuo un'ampia gamma di scelte nella gestione di processi di mutamento e non identificano quindi percorsi precostituiti.

La matrice ottenuta incrociando queste due variabili, è un potentissimo strumento attraverso il quale identificare quattro differenti ruoli del management di fronte al cambiamento:

- il management come "protagonista passivo"
- il management come "interprete passivo"
- il management come "protagonista attivo"
- il management come "interprete attivo"

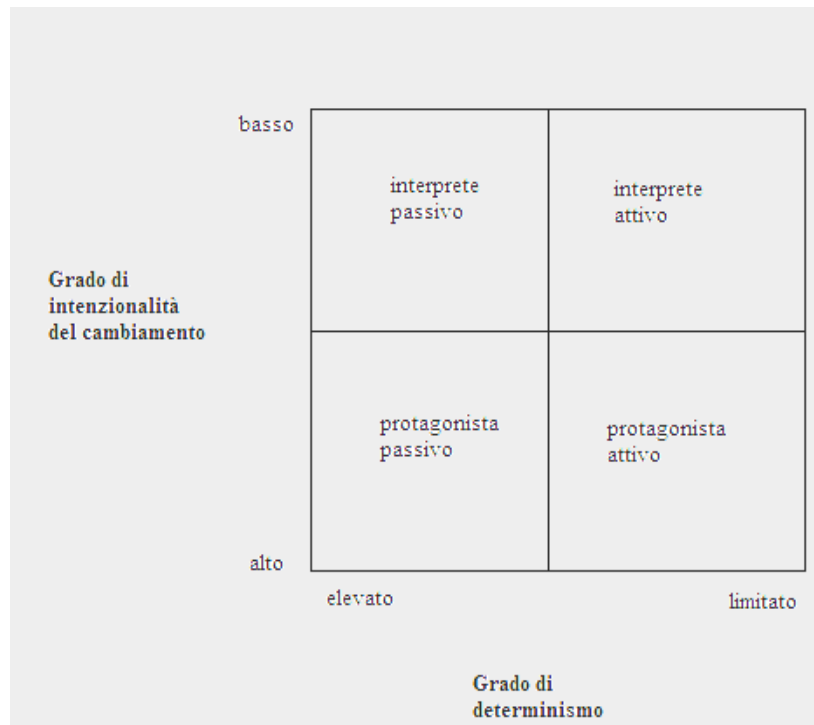


Fig. 1 - Quattro ruoli del management di fronte al cambiamento (S. Consiglio)

### Il management come “protagonista passivo”

In questo approccio, molto diffuso nella prassi organizzativa, il management è il reale protagonista del processo di cambiamento, capace di gestire l'attività di trasformazione. Ma la sua discrezionalità, è al tempo stesso fortemente limitata, in quanto il raggiungimento del risultato è strettamente legato all'adozione di precostituite prassi nell'agire. Molte sono le teorie che attribuiscono al management questo tipo di ruolo; tra le più importanti, è possibile richiamare brevemente:

- c. la teoria dell'organization development
- d. la teoria contingente
- e. le teorie “neo-tayloristiche”

La teoria dell'organization development, attribuisce al management competenze molto accentuate in attività di pianificazione del processo di cambiamento. Questo filone di studi, mette in risalto la necessità, quando si pianificano i processi di cambiamento, di seguire percorsi preordinati, utilizzando strumenti e procedure specifici in grado di risolvere problemi incontrati sia a livello individuale sia a livello organizzativo: si interviene cioè sui processi interpersonali e sulle strutture.

Domina quindi una concezione adattativa dell'impresa verso l'ambiente, il quale rimane sostanzialmente un elemento prevedibile. L'applicazione di questi principi manageriali, è inoltre

possibile in quanto viene fortemente sottovalutata la dimensione politica tra i fattori condizionanti, e le stesse risorse umane vengono concepite come risorse facilmente adattabili alle conseguenze dell'azione manageriale.

La teoria contingente, attribuisce al management le capacità di pianificazione attraverso le quali vengono adeguate le strategie, nonché le strutture organizzative, all'ambiente competitivo nel quale l'organizzazione opera. Questa impostazione, rifiuta però il determinismo così fortemente presente nella teoria dell'organization development, sostenendo che differenti situazioni, differenti ambienti competitivi nei quali si opera, richiedono l'adozione di strategie e prassi operative su misura. Non è possibile prefigurare un unico modo di rispondere agli input esterni, per cui vengono accantonate pretese universalistiche, si rifiuta quindi il concetto stesso di "one best way".

Quello che accomuna la teoria contingente a quella dell'organization development, è la medesima concezione del mutamento inteso come fenomeno da gestire, ma non eliminabile, nonché la ferma convinzione circa la possibilità da parte del management di attivarsi di fronte ai cambiamenti, come dire che per ogni situazione esiste comunque una soluzione ideale.

Per concludere, ci sono gli approcci definiti "neo-tayloristici". Questa impostazione, che prende a prestito dal taylorismo il determinismo, il meccanicismo e la linearità, prefigura tutta una serie di programmi di cambiamento (just in time, total quality, business process reengineering, benchmarking); formule organizzative (specializzazione flessibile, decentramento, strutture piatte) e modelli di gestione del personale di successo (empowerment). In tale contesto il manager è il protagonista del processo di cambiamento; il suo operato deve però seguire sentieri già tracciati, per gestire con successo il mutamento.

### **Il management come "interprete passivo"**

Un altro corpus di teorie, considera il mutamento come un processo deterministico e con un basso grado di intenzionalità. Il ruolo del management ne risulta quindi fortemente limitato nella gestione della trasformazione. Il cambiamento è un fattore al di fuori del controllo dei manager stessi, i quali si limitano ad un atteggiamento passivo, tentando di interpretare gli sviluppi in atto nell'ambiente competitivo nel quale operano.

Rientrano in questa concezione del ruolo del manager, tra le altre:

- f. la teoria del ciclo di vita dell'impresa
- g. la teoria ecologica

Nella teoria del ciclo di vita dell'impresa, si ritiene il cambiamento un fenomeno immanente. Emerge anche qui quindi una forte connotazione deterministica alla quale si accompagna la ferma convinzione che esistano una serie di fasi, sequenziali e unidirezionali, che ogni impresa si troverà ad affrontare. Il ruolo del manager sarà in questo caso, quello di assicurare lo sviluppo dell'impresa assumendo ruoli differenti nelle diverse fasi che si presenteranno.



La teoria ecologica invece, prende spunto dalle teorie darwiniane sulla sopravvivenza delle specie. Il cambiamento organizzativo è considerato un processo ecologico: sopravvivono le organizzazioni capaci di individuare delle nicchie di mercato poco affollate, dove cioè non vi è una competizione esasperata. L'idea quindi che si possa in qualche modo gestire il cambiamento viene del tutto scartata: tentare di governare l'estrema variabilità ambientale non è immaginabile e i risultati che se ne potrebbero ottenere sarebbero pressoché insignificanti.

### **Il management come “protagonista attivo”**

Tale approccio, definibile comportamentista, pone al centro la figura del manager, definito protagonista attivo, colui che governa consapevolmente il cambiamento. Questo stesso approccio però, nega che vi sia una assoluta razionalità nell'agire manageriale anzi, sottolinea come il processo di cambiamento debba essere considerato come un mix di razionalità e avventatezza, intuizione. Questo perché celebri studiosi di organizzazioni quali March e Simon, già sottolineavano come a causa del concetto di razionalità limitata, il manager non è in grado di conoscere a priori tutte le conseguenze delle sue scelte. Per questo motivo, l'approccio qui proposto sostiene come, oltre ad una buona dose di razionalità, il management debba anche saper rischiare. In tale ottica, il management non è visto solo come il motore del cambiamento, ma anche come una entità capace di incidere e modificare il mutamento stesso. Si abbandona del tutto la tesi deterministica, e lo stesso prescrittismo viene rifiutato. Scegliendo i propri obiettivi e fissando una strategia di azione mirata, il management decide consapevolmente dove dirigere l'organizzazione, scongiurando inutili fatalismi; segue poi una attività di controllo dei risultati concretamente raggiunti, che mette in luce l'idea di progettualità cui il management deve attenersi.

In breve, questo approccio vede il cambiamento come un processo intenzionale, progettato e non deterministico.

### **Il management come “interprete attivo”**

Nell'ottica della teoria contestualista, il management svolge un ruolo di interprete del mutamento. Troppo numerosi sono infatti i fattori interni ed esterni che influiscono sull'impresa. A differenza però della teoria del ciclo di vita e di quella ecologica, in questo approccio al management è attribuita una spiccata capacità di condizionamento all'interno di un processo in cui ogni caso, rappresenta uno dei numerosi attori in gioco. Semplificando: l'approccio contestualista rifiuta l'idea che il cambiamento sia qualcosa di facilmente comprensibile e lineare, motivo per cui nega anche l'applicazione di meccaniche e sequenziali azioni manageriali per gestirlo; l'idea che una sola teoria possa spiegare fenomeni mutanti viene scartata. L'approccio proposto, è che il cambiamento sia un fenomeno estremamente complesso; nessun elemento può essere trascurato. Anche da un punto di vista metodologico, il management deve muoversi tenendo in considerazione una moltitudine di elementi

problematici: i legami temporali tra passato, presente e futuro; i legami tra i contesti macro (economici, sociali) e micro (confini organizzativi, struttura organizzativa, individui).

In conclusione, tale approccio ritiene che l'azione del management ha sì un ruolo importante nei processi di cambiamento, ma non è l'unica forza ad agire: il contesto interno e quello esterno infatti, hanno un peso molto rilevante, e mettono il management stesso nella condizione di poter interpretare ciò che sta accadendo, senza dominare del tutto i fenomeni osservati. Lo spazio di manovra è quindi inserito in un contesto estremamente complesso, e per questo ne risulta in parte limitato.

Si propone, in conclusione, uno schema riassuntivo che racchiude i modelli teorici e i differenti approcci al cambiamento sopra citati .

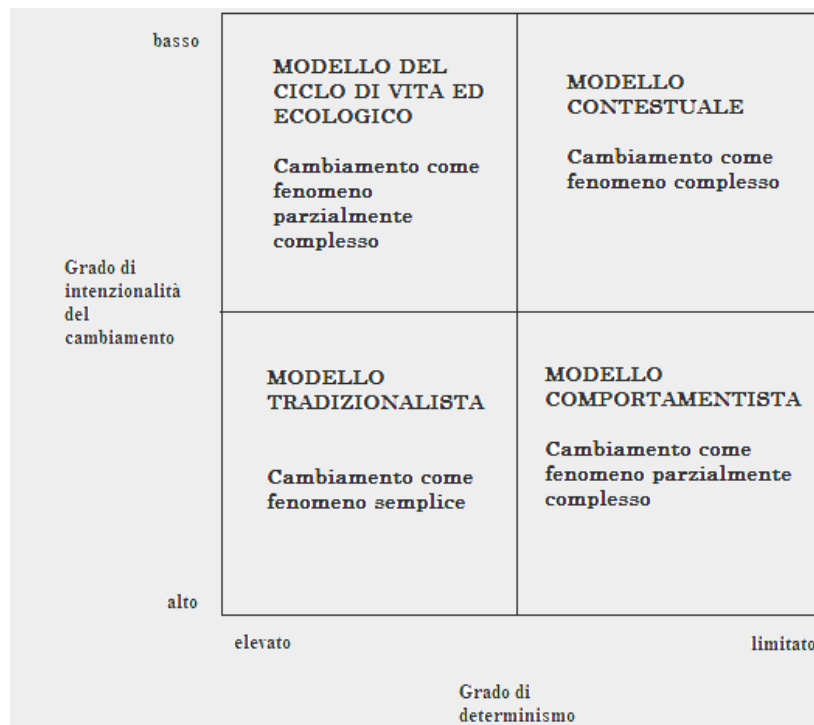


Fig. 2 - Modelli teorici e differenti approcci al cambiamento (S. Consiglio)