

Un processo di miglioramento aziendale basato sulla cultura dell'innovazione tecnologica e su quella del cambiamento e del comportamento personale

Riccardo Varvelli

Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa

La letteratura d'impresa è ricca, dai tempi antichi, di capitoli relativi all'innovazione tecnologica e alla sua applicazione nel settore manifatturiero, mentre è molto meno presente nel settore terziario. L'analisi storica del fenomeno evidenzia in maniera eclatante l'accelerazione nel tempo dello sviluppo dei processi produttivi. Ci sono voluti migliaia di anni per passare dal trasporto umano a quello su carri trainati da animali, sono trascorsi un paio di secoli per mettere a punto il trasporto di individui e di merci su ferrovia ed è passato soltanto qualche decennio per movimentare persone e materiali con il trasporto aereo. Il progresso scientifico e l'innovazione tecnologica sono sempre stati oggetto di attenzione da parte dell'umanità. Questo fatto è un elemento, non l'unico, ma certamente fra i più caratteristici che differenzia l'uomo dall'animale. L'uomo aspira al nuovo, cerca l'innovazione, trova le soluzioni per migliorare ciò che fa; l'animale ripete e replica, senza cercare alternative, ciò che sa fare o che le condizioni esterne lo obbligano a fare.

L'aspirazione all'innovazione è la caratteristica dello spirito dell'umanità. Un'umanità senza in-

novazione è destinata a soccombere e a scomparire. Un'umanità che non pone attenzione al nuovo e all'innovazione non è un'umanità che ha futuro.

La letteratura d'impresa del secolo diciannovesimo ha discettato soprattutto sull'evoluzione tecnologica del secondario, cioè sull'innovazione (o sul miglioramento) dei processi produttivi dei vari settori industriali. Capitoli interi sono stati sviluppati intorno alla tecnologia meccanica, alla tecnologia tessile, alla tecnologia del legno e per tanti altri settori manifatturieri.

L'evoluzione tecnologica del secolo scorso ha avuto come caratteristica quella di rendere processi già noti e funzioni già praticate più veloci, di migliore qualità e di alta flessibilità. In tal senso, il Novecento non è stato, come l'Ottocento, il secolo delle invenzioni; esso è stato il secolo dell'innovazione e di un'innovazione particolare: quella sui processi e sui prodotti. Questa operazione ha anche avuto un grande limite.

Fra le innovazioni all'interno di una tecnologia e quelle di un'altra c'è sempre stata scarsa osmosi.

La tecnologia di un settore ha ottimizzato nel passato soprattutto se stessa, senza conoscere o poco utilizzando l'evoluzione delle tecnologie parallele dedicate ad altro settore. Lo sviluppo tecnologico ha proceduto prevalentemente a compartimenti stagni; ogni specifica tecno-

logia ha ignorato totalmente o parzialmente le innovazioni dell'altra. Il processo innovativo non è stato in tal modo sinergico.

A fronte di questo tipo di evoluzione non si è data in parallelo un'adeguata attenzione allo sviluppo dei criteri organizzativi che l'innovazione tecnologica richiedeva e comportava.

L'evoluzione tecnologica ha viaggiato a una velocità maggiore della risposta necessaria e adeguata di tipo organizzativo. E ciò è avvenuto perché la tecnologia si progetta, si vende e si utilizza immediatamente, mentre i comportamenti organizzativi non si possono imporre e, anche quando sono conosciuti e teoricamente ben descritti, non si mettono in pratica rapidamente, continuamente e diffusamente.

Nel settore del terziario il divario fra evoluzione tecnologica (relativamente alle applicazioni informatiche) e risposta organizzativa è stato ancora più ampio che nel settore manifatturiero.

Comperando un software o migliorando l'hardware si pensava di ottenere immediati ritorni di efficacia ed efficienza (cioè di produttività e quindi di redditività), salvo rimanere delusi perché gli operatori addetti a quel software o a quel hardware non avevano la predisposizione, la preparazione, l'attenzione necessaria per garantire il raggiungimento degli obiettivi che l'innovazione tecnologica

ca prometteva. In quel momento appariva evidente il divario con l'innovazione. Per recuperare la distanza fra tecnologia e organizzazione sono necessari due momenti fondamentali. Il primo è quello di creare una cultura di base, solida e convinta, relativa ai principi e alle problematiche dell'organizzazione; il secondo è quello di conoscere e praticare i processi di innovazione organizzativa. Senza una forte sensibilità e predisposizione culturale l'umanità continuerà a lamentarsi delle cose e delle persone che non sono come si vorrebbe che fossero, salvo fare poco per modificarle.

Fra i tanti paradossi dell'essere umano, quello di sognare il futuro e di auspicare la novità ma di praticare il passato e di ripetere il conosciuto è senza dubbio il più diffuso. Ciò che si conosce è rassicurante, ciò che non si conosce è fonte di ansia e di dubbio. Pochi sono coloro che per convinzione o per cultura si obbligano a comportamenti nuovi, a idee nuove, a strade non percorse, per amore della novità, per il piacere della scoperta.

La mancanza di questo atteggiamento di base è il vero impedimento per la realizzazione dell'innovazione organizzativa. Solo la persona consapevole di possedere, oltre alla potenza che già esprime nel quotidiano, anche una riserva di potenziale inespresso, può credere e volere di innovare.

È solo la persona disposta e allenata al cambiamento personale che può rinnovare e trasformare l'organizzazione alla quale appartiene.

Questa trasformazione può essere indicata con il termine inglese di *changing* per sottolineare l'aspetto attivo e propulsivo dell'azione, mentre l'altro termine di *change* descrive l'atteggiamento opposto di disponibilità passiva ed eteroguidata. L'innovazione organizzativa è sempre un *changing*, un cambiamento condiviso, spinto, guidato dal soggetto coinvolto e non importa per quale motivazione. Si può voler fare del *changing* per le ragioni più disparate: per entusiasmo o per paura di perdere il lavoro, per interesse economico o per piacere estetico, per lavorare di più e meglio e per faticare di meno. Ogni motivazione è legittima purché consenta all'innovazione a procedere in senso migliorativo per lo sviluppo.

Se viene costruita una solida e convinta



base di cultura organizzativa, solo allora si può affrontare il secondo momento: quello relativo al fare, al saper mettere in atto e praticare in modo efficiente ed efficace il processo di innovazione organizzativa. Due sono i modi per innovare un'organizzazione.

Il primo è quello di agire per piccoli passi correggendo immediatamente ogni minima disfunzione che si venga a creare fra lo sviluppo tecnologico e la risposta organizzativa dipendente da esso: è questo l'approccio del miglioramento continuo.

Il secondo è quello di dare a tempi alterni dei grandi scossoni a tutta l'organizzazione per correggere con estrema rapidità, ma anche con durezza, le scelte fatte e i comportamenti indotti: è questa la strada del miglioramento discontinuo e della reingegnerizzazione.

Si fa cambiamento discontinuo (e cioè reingegnerizzazione) quando si intende ottenere un cambiamento gestionale in tempi rapidi; quando si vuole incidere pesantemente sul comportamento di coloro che operano nell'organizzazione; quando si intende rivedere il rapporto tra vari uffici ed enti in termini di una più efficace funzionalità: snellendo, semplificando, sburocratizzando, introducendo nuove procedure e nuovi metodi di lavoro.

Mentre l'onere del miglioramento continuo deve essere addebitato ai singoli operatori dell'organizzazione, la respon-

sabilità del miglioramento discontinuo si deve addebitare all'alta direzione. È essa che deve assumersi il compito della conduzione di un processo di reingegnerizzazione, perché è un atto di grande responsabilità e di coraggio che non può essere demandato alle buone intenzioni dei singoli operatori.

I ritorni in termini di redditività e di produttività degli interventi di miglioramento continuo sono bassi sul breve termine e alti sul lungo termine. I ritorni di redditività e di produttività degli interventi di miglioramento discontinuo sono invece elevati nel breve termine (anche se a fronte di maggiori costi), ma sono più a rischio nel lungo termine.

Nel miglioramento discontinuo, bisogna accettare di non incontrare sempre l'entusiastica adesione degli operatori, perché esso è talvolta un cambiamento duro e violento che va ad intaccare sensibilmente usi e abitudini chiedendo anche significative modifiche di comportamento personale.

La reingegnerizzazione propone sovente soluzioni nuove e drastiche e rivoluzionarie metodologie e processi. Miglioramento continuo e miglioramento discontinuo possono convivere o escludersi a vicenda, non c'è una regola al riguardo. Da soli o insieme permettono comunque di realizzare quell'innovazione organizzativa di cui il settore terziario ha enorme e urgente bisogno.