

Un articolo centrato su una nuova mentalità da adottare e sulle grandi opportunità che comporta. Dedicato ai manager e agli imprenditori che hanno il coraggio di perseguirle.

“Reengineering come apprendimento”: un modo radicalmente diverso di perseguire opportunità

*Alfredo Bregni**

Nel gran rumore fatto sul tema della reingegnerizzazione, non hanno trovato lo spazio che meritano alcuni aspetti *controintuitivi*; in primis il fatto che nuovi modi di pensare devono essere adottati non durante o dopo il cambiamento, ma da subito per avviarlo e dargli corpo.

Questo articolo descrive gli aspetti teorici e pratici di un approccio che persegue le opportunità di miglioramento aziendale in modo doppiamente indiretto, attraverso:

- La preventiva flessibilizzazione e modifica, anche radicale, degli schemi cognitivi ed operativi in essere . . .
- . . . a loro volta ottenute da un processo di apprendimento corale e accelerato.

Nel seguito vengono delineati i contenuti di un intervento di reingegnerizzazione, l'avvicinamento del management all'ipotesi di lanciarlo, i benefici di un approccio basato sull'apprendimento e le sue tre componenti principali: l'impostazione di base, lo sviluppo di nuove idee e il coinvolgimento dell'azienda.

1. I CONTENUTI

La reingegnerizzazione, parziale o totale, di un'azienda è un intervento volto ad attuare un cambiamento profondo del modo di pensare, di agire e di lavorare.

La reingegnerizzazione è stata inventata, milioni di anni fa, *dalla vita degli esseri complessi.*

Invece di produrre organismi immortali, *la vita ricomincia ogni volta da zero*, con la prole che reimpara dall'esperienza propria e dei genitori, e aggiunge capacità di innovare.

* Alfredo Bregni è Director di ODi ManEnt; fino al 1994 è stato Partner di McKinsey.

La reingegnerizzazione presenta altissime potenzialità, in quanto può consentire di ottenere vantaggi significativi su più dimensioni (tempo, costo, qualità), tali da permettere a un'azienda di rimanere in business, conquistare posizioni, o distanziare la concorrenza.

I contenuti fondamentali di un intervento sono:

- L'eccitazione e lo sviluppo, in ambiente protetto, di un pensiero nuovo.
- Il coinvolgimento, sul campo, dell'azienda.

L'eccitazione e lo sviluppo di un pensiero nuovo è un'attività articolata, svolta da un gruppo di lavoro qualificato, eterogeneo e altamente motivato:

- L'eccitazione è nelle mani di chi catalizza la chimica intellettuale, interpersonale e interfunzionale del gruppo; si basa sulla curiosità e sulla volontà di fare dei singoli, e sulle capacità "esplorative" di chi li guida.
- Lo sviluppo è un'attività svolta con leadership variabile, e si basa essenzialmente sulla solida componente di energia che è necessaria per affrontare la fatica del ripensamento da zero.

Il coinvolgimento dell'azienda è la parallela attività "socio-manageriale" che fa raggiungere massa critica al rinnovamento e ne costituisce la molla del successo:

- A livello progettuale, i componenti del gruppo di lavoro che occupano posizioni di staff si fanno promotori nelle loro aree di un rinnovamento coerente con il nuovo modo di pensare.
- A livello operativo, gli elementi esterni al gruppo che hanno responsabilità di linea partecipano alla generazione di nuove idee scambiando stimoli e suggerimenti, e nel contempo fanno proprio il nuovo modo di agire e di lavorare.
- A livello manageriale, i responsabili della cultura - prima ancora che della performance - aziendale, propugnano il cambiamento in anticipo rispetto ai risultati del progetto.

2. L'AVVICINAMENTO

Di reingegnerizzazione si parla anche troppo: l'ipotesi teorica di affrontarla è quindi ben presente alla mente di manager e imprenditori. Altra cosa è l'idea di utilizzarla in concreto: valutarne la necessità/opportunità di business; considerarne il valore economico e culturale; stimarne tempi, rischi e implicazioni; avere il coraggio e la determinazione di deciderne l'avvio; mostrare una reale volontà di parteciparvi; viverla nel quotidiano.

Per alcuni la reingegnerizzazione rimane così solo un'ipotesi, per altri diventa argomento di discussione, per la maggioranza prende il valore di "ultima

spiaggia”: la difficile scelta da adottare quando le altre soluzioni, meno radicali, non danno più alcun risultato.

In queste condizioni si rischia di iniziare il progetto “con il piede sbagliato”, affrontando un cambiamento “dovuto” anziché “voluto” e facendosi prendere, per l’importanza del tema e le dimensioni della posta in gioco, dalla frenesia di ottenere risultati in tempi brevi e con investimenti ridotti*:

- Si ricerca un consulente esterno, percepito come “la” soluzione (invece di considerarlo soprattutto come una possibilità di aprire nuovi orizzonti).
- Gli si chiedono forti rassicurazioni - marchio, comprovata esperienza - e ci si basa alla fine sulla fiducia che riesce a ispirare (invece di adottare migliori criteri di scelta, quali l’innovazione contenutistica e metodologica, la capacità di rottura degli schemi, la “grinta di miglioramento”).
- Si imposta il progetto in modo “conservativo”, cercando di minimizzare i rischi (invece di delineare il vero rapporto rischio-risultato di un intervento di reingegnerizzazione, che è ben diverso da quello degli interventi più usuali).
- Si cerca di attuare il progetto coinvolgendo il minimo di risorse umane (invece di esporre all’apprendimento più competenze possibile).

3. I BENEFICI DI UN APPROCCIO ORIENTATO ALL’APPRENDIMENTO

La reingegnerizzazione basata sull’apprendimento non è un approccio che tutti possono o vogliono adottare, ma ha la potenzialità di portare a risultati “clamorosi” per chi ha il coraggio e la fermezza di perseguirne le opportunità; essenzialmente richiede di affrontare a viso aperto una discontinuità (strategica, organizzativa o tecnologica), forti di una grande tensione verso il futuro, di una notevole tenacia progettuale e di una solida determinazione realizzativa; in pratica si tratta di:

- *Vivere da subito gli aspetti culturali della discontinuità*, nella convinzione che i costi e i rischi siano largamente inferiori ai benefici (partire costa solo un mese di lavoro e il rischio di “non decollare”; procedere significa trovare tante opportunità, al punto di rischiare di non perseguirle tutte).
- *Immediatamente dopo portare nel concreto il risultato dell’apprendimento*, coinvolgendo tutti, mettendo in gioco molti e controllando attentamente, come variabile critica, l’energia delle persone (ne serve molta prima di iniziare e nel corso del progetto se ne può generare di nuova o consumare molta solo a causa di un ambiente più o meno coeso).

* Ciò è possibile sul piano economico-finanziario, ma non su quello delle risorse umane coinvolte.

In caso di successo i benefici di business sono notevoli - tempi brevi di progetto; vantaggi di grande rilevanza quantitativa e su più dimensioni; “naturale” capacità di generare cicli di ulteriore rinnovamento (Tav. 1) - e di frequente le aspettative di inizio progetto vengono largamente superate dai risultati.

Presso una primaria azienda alimentare italiana la riprogettazione delle attività operative ha permesso di:

- Generare valore economico nell'ordine di *300 miliardi per ogni mese di ridisegno* (scontando al 10% i flussi di cassa positivi emergenti).
- Ottenere un tempo di ritorno degli investimenti *inferiore a 5 mesi*.

Presso una banca italiana medio grande, il ridisegno integrato delle attività di sportello (sequenze operative, registrazioni contabili e supporto informatico) ha permesso di:

- *Ridurre del 40%* il costo del personale per unità di prodotto.
- Ottenere un tempo di ritorno dell'investimento di soli *8 mesi* (considerando il totale investimento hardware e software) o addirittura di *un mese* (considerando unicamente l'investimento software, dato che il rifacimento hardware era previsto comunque per obsolescenza).
- Valutare il costo di un ipotetico rinnovo di tutte le applicazioni software della banca ad un livello *di più di un ordine di grandezza inferiore* rispetto all'analogo investimento effettuato da una grande banca italiana.

4. L'IMPOSTAZIONE DI BASE

Un'impostazione del lavoro orientata all'apprendimento affronta in modo diretto il problema della discontinuità culturale, evita la deviazione del lavoro verso metodi “ingegneristici” e necessariamente porta ad avvicinarsi in modo “voluto” alla reingegnerizzazione, mettendosi in gioco.

Una buona reingegnerizzazione *non* è:

- Pensiero analitico.
- Miglioramento progressivo.
- Percorso preordinato.

Reingegnerizzare vuol dire mettere in discussione i tradizionali modi di pensare, di agire e di lavorare, *a cominciare dal modo di concepire il cambiamento*

(istintivamente ipotizzato incrementale) e di *percepirne il rischio* (la sortita viene solitamente considerata più pericolosa che rimanere al riparo).

Una buona reingegnerizzazione mette in discussione da subito i presupposti inconsci che hanno generato la situazione presente, e che rischiano di condizionare l'avvicinamento al futuro: la loro esplicitazione, discussione e revisione costituisce la base per avviare il cambiamento.

Alcuni credono di poter *migliorare* senza *cambiare*.

Molti credono di poter *cambiare* senza *apprendere*.

Troppi credono di poter *apprendere* senza *mettersi in discussione*.

Una buona reingegnerizzazione pone l'apprendimento - prima ancora del cambiamento - al centro del problema aziendale e affronta volutamente una curva di apprendimento accelerato, radicalmente diversa da un tradizionale progetto "lineare". Tale curva di apprendimento, parente stretta del noto concetto di "curva di esperienza" (opportunità di imparare facendo), si svolge però:

- *In ambiente protetto, invece che sul campo.*
- *In un gruppo interfunzionale, invece che in una singola funzione.*
- *Con netta enfasi sulla volontà e capacità di imparare, invece che sulla mole di lavoro cumulato.*
- *In modo esplicitamente ricorsivo: non solo apprendere, ma anche e soprattutto apprendere ad apprendere, e sempre più velocemente.*
- *Attraverso dinamiche interpersonali e interfunzionali basate sul confronto (come mezzo di esplicitazione dei presupposti inconsci) e sulla riprogettazione da zero (come mezzo di costruzione di un'unità di gruppo fondata su percorsi e contenuti comuni).*

Un progetto basato sull'apprendimento consente di ottenere, al costo di un'apparente ridotta produttività iniziale, migliori risultati in tempi minori (cfr. Tav. 1); necessita peraltro di una conduzione tenace, consapevole di fronteggiare meccanismi controintuitivi, in quanto è un'esperienza "che toglie il fiato":

- *Mostra in itinere un'alternanza defatigante di successi e di insuccessi (Tav. 2).*
- *Si conclude positivamente con una violenta accelerazione finale, che con l'ultimo 20% di sforzo fornisce l'80% del risultato (Tav. 3).*
- *Confida "ciecamente" in tale fase risolutiva, che non è in grado a priori di collocare con precisione nel tempo.*

- Fronteggia nella fase finale significative pressioni tendenti a distogliere risorse dalla progettazione per lanciare al più presto la realizzazione dei risultati teorici raggiunti.

All'apprendimento sviluppato "in ambiente protetto" segue un tempestivo coinvolgimento "sul campo" della compagine aziendale: *la condizione essenziale di successo è la volontà e la capacità del management di far percorrere il processo di apprendimento a se stessi (mettendosi in discussione in prima persona) e all'azienda.*

Una buona reingegnerizzazione è quindi:

- Apprendimento.
- Rinnovamento profondo.
- Percorso "vissuto".
- Partecipazione estesa.

(V. riquadro a lato)

5. LO SVILUPPO DI NUOVE IDEE

Sequenza progettuale

Esiste una sequenza ideale per svolgere una reingegnerizzazione aziendale. Configurando indicativamente in quattro aree i principali temi aziendali, l'ordine più idoneo per affrontarli appare il seguente:

1. *Attività operative:* dalla richiesta del cliente alla delivery del prodotto.
Obiettivo = *risposta flessibile* = rapporto gamma/tempo.
- 2a. *Rapporto con il mercato:* dalle esigenze dei clienti e dalle opportunità della tecnologia alla definizione della gamma prodotti e alla vendita.
Obiettivo = *soddisfazione del cliente* = connubio gamma-qualità.
- 2b. *Contenuti tecnologici:* dalla gamma prodotti e dal parco clienti al sistema concreto di delivery.
Obiettivo = *efficienza* = rapporto qualità/costo.
3. *Coordinamento e supporto:* stimolo e servizio ai processi precedenti.
Obiettivo = *unità di intenti* = comunicazione aperta + problem solving congiunto + aiuto reciproco.

Attività operative di azienda alimentare

La riprogettazione delle attività operative della primaria azienda alimentare italiana citata nel testo è stata impostata con un approccio fortemente basato sull'apprendimento: in cinque mesi a cavallo tra il 1994 e il 1995 un gruppo di undici persone praticamente a tempo pieno (4 giorni la settimana), affiancato da un consulente "provocatore ed energizzatore" e coadiuvato nelle più ampie verifiche quantitative da un allargamento del team a 50 persone per un mese, ha individuato opportunità di risparmio per 170 miliardi annui, a fronte di investimenti per 60. La realizzazione è in corso e a buon punto.

L'urgenza di concretizzare i risultati non ha consentito di perseguire opportunità ulteriori: nell'ultimo mese di lavoro il team non ha potuto affrontare due temi di indagine altamente promettenti (tecnologia di produzione flessibile; possibile business innovativo), in quanto ha dovuto ottemperare alla richiesta del management di realizzare al più presto i risultati teorici raggiunti.

La sequenza delineata ottimizza i tempi e i contenuti del processo di apprendimento del gruppo: si sperimenta su realtà più tangibili e comuni idonee ad aggregare culture funzionali diverse (come le attività operative), prima di passare a temi più specialistici e più facilmente controversi.

Nella pratica i temi citati vengono spesso affrontati secondo priorità non progettuali, ma manageriali (ad esempio: il rapporto con il mercato prima delle attività operative, al fine di migliorare la risposta ai bisogni dei clienti). Tale diversa scelta è corretta solo se esplicita e motivata; porta infatti a rinunciare a due fondamentali opportunità:

- Un significativo miglioramento operativo (elevati risparmi di costi; drastiche riduzione nei tempi di risposta; miglioramenti notevoli nella qualità e nel servizio).
- L'impatto di una maggiore comprensione e di un più semplice disegno delle attività operative su un ripensamento più approfondito e su un miglioramento più mirato degli altri processi aziendali.

Ampiezza e profondità

Una buona reingegnerizzazione non si può effettuare in modo troppo circoscritto o limitato: un ridisegno da zero deve poter determinare i confini del proprio spazio di progetto in modo coerente con il perseguimento delle opportunità individuate; ne consegue la necessità di lasciare ampia delega al gruppo di lavoro per la definizione dell'ampiezza e della profondità del ridisegno da svolgere, e di posticipare in sede realizzativa la scelta delle tattiche di implementazione.

Da una definizione ristretta dello spazio di progetto, *che si limita a descrivere e a diagnosticare il problema*, possono conseguire molti diversi approcci risolutivi e soluzioni progettuali anche antitetiche; da una definizione più ampia del medesimo spazio, *che si orienta ad esplorare e a trovare criteri innovativi di disegno*, può conseguire un approccio più unitario e maggiormente efficace.

La ricerca di coerenti soluzioni organizzativo-informatiche costituisce un ottimo esempio di come si possano diversamente interpretare i confini di una reingegnerizzazione.

Di norma il tema informatico viene considerato secondo la logica che segue:

- La reingegnerizzazione è orientata ad accrescere il valore fornito dai processi.
- La produzione e la delivery di valore dei processi è governata, sul piano operativo e decisionale, da flussi di informazioni.
- Ne consegue l'assoluta criticità del mezzo tecnico di trasferimento, memorizzazione e trattamento di tali informazioni.

In questa logica - che non sceglie ampi confini di progetto e si limita a delineare il problema - il ruolo dell'informatica può venire caratterizzata molto diversamente nei confronti di un'opportunità di business ("impedimento", "supporto", "strumento fondamentale", "componente inscindibile") e trovano spazio e validità alternative progettuali assai diverse (dal cercare di evitare impatti con l'informatica, fino al riprogettare da zero organizzazione e informatica in modo coerente e integrato).

Una logica alternativa - che adotta volutamente confini di progetto più ampi e progetta nuove soluzioni da zero - apre invece spazi imprevisi per il ruolo, l'utilizzo e le modalità di definizione e realizzazione del supporto informatico. I Sistemi Informativi possono lanciare una positiva "rivoluzione":

- *Ponendosi l'obiettivo di "non cristallizzare in linee di codice" gli assetti operativi e decisionali definiti dall'utenza* (e di consentire quindi una loro facile modifica, con una veloce introduzione di nuovi prodotti e una rapida variazione di assetti organizzativi).
- *Rinunciando al controllo "sacerdotale" della propria tecnologia* (che li porta a misurare le proprie prestazioni in termini di esecuzione delle richieste degli utenti e li condanna a rimanere "la funzione che è sempre in ritardo").
- *Diventando architetti di nuove modalità "parallele" di progettazione informatica* (capaci di realizzare supporti più vicini alle esigenze dell'utenza e altamente più flessibili - Tav. 4).
- *"Autoescludendosi" dal processo di implementazione* (lasciato completamente nelle mani dell'utente, che con il nuovo supporto informatico può ottenere la realizzazione del prototipo o dell'applicazione direttamente dalla definizione delle specifiche).

(V. riquadro a lato)

Percorso esplorativo

Scelto il tema aziendale da trattare, esiste un percorso ottimale per esplorarne le opportunità di miglioramento.

L'area di problema è di norma sottesa da due assi dominanti, di *integrazione longitudinale* (le diverse fasi di processo devono essere tutte tra loro integrate, tramite una logica chiara e un collegamento adeguatamente progettato) e di *varietà trasversale* (le diverse combinazioni prodotto/cliente devono essere tutte fronteggiate validamente).

Il percorso di problem solving adottato più di frequente analizza prioritariamente la varietà ("problem determination") e ricerca quindi l'integrazione ("problem solution"), con un approccio sostanzialmente "descrittivo /diagnostico" che valuta l'ampiezza del problema e fornisce una soluzione professionale (Tav. 5).

Sportello bancario

Lo sportello della banca italiana medio-grande citata nel testo è stato ridisegnato con una collocazione innovativa dell'informatica entro l'organizzazione, in termini sia operativi che progettuali: in sei mesi a cavallo tra il 1988 e il 1989 un gruppo di otto persone praticamente a tempo pieno (4 giorni la settimana), coadiuvato da tre consulenti, ha riprogettato congiuntamente l'operatività, le registrazioni contabili e la logica di realizzazione dei supporti informatici.

Il nuovo approccio ha fornito alla banca una soluzione di notevole efficacia ed efficienza, con ridotti tempi, costi e rischi di realizzazione, ed elevata flessibilità: *il progetto è stato realizzato in tempi brevi* (14 mesi per l'apertura del primo sportello ridisegnato), *ha sostenuto costi software limitati* (3 miliardi, a fronte di 22 miliardi di investimenti in hardware, da rinnovare comunque), *ha incontrato ridotti problemi nella fase di test e ha funzionato egregiamente sul campo da subito* (il primo giorno di apertura del nuovo sportello sono state effettuate 4000 operazioni a fronte di una media giornaliera di 600; il secondo giorno di apertura gli altri sportelli sono stati bloccati da un malfunzionamento dell'elaboratore centrale, mentre il nuovo sportello operava regolarmente); *la sua applicazione estesa a tutte le filiali della banca ha consentito di ridurre del 40% i costi del personale di sportello per unità di prodotto* (il numero di sportelli è stato aumentato del 50% senza incrementare il personale), *ha migliorato il servizio al cliente* (le tipologie di moduli richiesti per le normali operazioni di sportello sono state ridotte a due e non viene più richiesta alcuna distinta di versamento), *ha accorciato il ciclo di sviluppo di nuovi prodotti* (da tre a dieci volte) e *ha registrato un ottimo tempo di recupero del totale investimento software e hardware* (circa otto mesi).

Sia nel caso della banca che in quello dell'azienda alimentare è emerso invece come più idoneo un percorso di problem solving diverso, operante prima sull'integrazione e poi sulla varietà, *con un approccio più chiaramente "esplorativo/progettuale" che mira a individuare l'essenza del problema e ne cerca una soluzione non tradizionale* (Tav. 6):

- Viene trovata una soluzione preliminare in una situazione artificialmente semplificata (ad esempio, a fronte di una ridotta gamma prodotti ed un limitato parco clienti: "produrre e distribuire in base al venduto secondo criteri decisionali identici" e "trattare i prodotti di classe A, B e C in modo uniforme").
- Il problema viene complicato con l'introduzione di una parte della varietà e la soluzione viene modificata quando si trova la chiave per conciliare al meglio la varietà considerata con l'integrazione raggiunta (ad esempio: "collocare in punti diversi della catena logistica le scorte dei prodotti di classe A, B e C").
- La nuova logica viene verificata su tutto il resto della varietà e si sceglie conseguentemente di adottare un'unica soluzione generale o più soluzioni mirate a casi diversi.

Il motivo per cui il percorso di problem solving "esplorativo/progettuale con priorità sull'integrazione" risulta preferibile a quello "descrittivo/diagnostico con priorità sulla varietà" è la diversa capacità dei due percorsi di favorire l'apprendimento e la conseguente definizione di soluzioni innovative*:

- L'approccio "descrittivo/diagnostico" pone come passo fondamentale l'analisi dell'esistente e conseguentemente limita le possibilità di apprendimento e di innovazione: il gruppo di lavoro si immerge nella complessità del problema prima di aver "imparato a nuotare", trova come primo "salvagente" la soluzione attuale e quasi certamente si convince che esistono poche concrete alternative; in pratica, disperde le proprie energie in un lavoro estensivo e poco mirato, e autolimita la propria fantasia.
- L'approccio "esplorativo/progettuale" - specie se volutamente centrato sulla definizione preliminare di un riferimento ideale (Tav. 7) - pone invece come passo fondamentale un ripensamento da zero senza condizionamenti, e in tal modo accresce la possibilità di giungere a comprensioni e a soluzioni innovative: il gruppo "impara a nuotare" in condizioni di ridotta difficoltà (la situazione artificialmente semplificata), si porta gradualmente in acque più profonde (l'aumento progressivo della varietà considerata), ha il tempo e il modo di trovare uno stile di nuoto (una soluzione in grado di conciliare varietà e integrazione) e alla fine domina, con una o più soluzioni, l'intera complessità del problema.

* Cfr. la precedente discussione sul progetto informatico.

Un secondo motivo, collegato al precedente, per cui il percorso di problem solving “progettuale” risulta preferibile è la sua capacità di rendere efficiente e poco dispersiva l’analisi dell’esistente: questa viene focalizzata sulla valutazione dei vincoli alla realizzazione dello schema ideale ipotizzato e sulla definizione dei modi per rimuoverli o aggirarli, in modo che il gruppo non solo utilizzi al meglio le proprie energie creative (nel ripensamento da zero), ma finalizzi a scopi progettuali anche l’esercizio delle proprie capacità analitiche.

Approccio introspettivo

Adottando un percorso di progetto esplorativo è possibile trovare soluzioni, anche le più innovative, direttamente dentro di noi. Un gruppo interfunzionale di persone valide sa infatti quindi “quasi tutto quello che serve per ridisegnare l’azienda”, e in proposito appare più negativo il condizionamento di presupposti e sovrastrutture cognitive che non la carenza di competenze specialistiche (se non altro perché quest’ultima è più facilmente individuabile e superabile).

Per fare emergere la “conoscenza nascosta” - e nel contempo individuare i presupposti inconsci da mettere in discussione - è necessario *costruire una prospettiva unitaria di gruppo*, attivando una “fertilizzazione incrociata” tra i diversi elementi e trovando sinergie tra punti di vista diversi; a tal fine è utile:

- *Garantire che tutti* (non solo chi recepisce conoscenza, ma anche e soprattutto chi la trasferisce) *si pongano nell’ottica del “dilettante”* (che ha una curiosità aperta e attenta), *invece che in quella del “professionista”* (che ha un’attenzione più selettiva e focalizzata).
Ciò serve essenzialmente ad allentare le barriere all’apprendimento e a facilitare l’individuazione di presupposti inconsci.
- *Mettere in gioco il massimo dell’energia e della spontaneità possibile*, nell’ottica che le “idee di pancia” nate dal vissuto e dal desiderio di cambiare - molto più delle “informazioni di testa” nate dall’educazione e dall’esperienza ripetuta - sono la chiave della soluzione cercata.
Ciò riesce ad allentare ulteriormente le barriere all’apprendimento, anche se richiede un’attenta gestione.
- *Fare emergere la creatività di gruppo con un esplicito aiuto alle idee “deboli”* (quelle di norma taciute perché non in linea con il sapere comune).
Ciò rende concretamente possibile l’innovazione profonda e diventa un’abitudine per i membri del gruppo, che imparano a scambiare anche aiuto e supporto personale: un *vero* team ha un obiettivo di performance comune e condiviso, nei confronti del quale tutti sono egualmente coinvolti e mutuamente responsabili; *un team eccellente li coinvolge anche in obiettivi interpersonali di crescita e successo* *.

* Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams*, HBS Press, 1993

Un esempio di componente introspettiva è costituito dall'approccio "iterativo" adottato da un gruppo di reingegnerizzazione per risolvere un problema . . .

- Si ipotizza una soluzione preliminare ragionevole.
- Se ne valutano a tavolino conseguenze e implicazioni.
- Si comprende da queste dove la soluzione è imperfetta.
- Si corregge il tiro e si ricomincia da capo.

. . . con l'obiettivo dichiarato non di "trovare rapidamente una soluzione", ma di "massimizzare la comprensione del problema affrontato".

Un altro esempio di importanza della componente introspettiva è la sequenza degli stadi evolutivi di un gruppo di lavoro, diversa nel caso di un gruppo che opera su progetti tradizionali e di un gruppo di reingegnerizzazione; il primo percorre di norma quattro stadi (Tav. 8) . . .

- Definizione di obiettivi e scelta del team ("formazione").
- Emergere di problemi interpersonali e/o interfunzionali ("confronto").
- Definizione di regole e procedure ("strutturazione").
- Lavoro produttivo ("prestazione").

. . . mentre il secondo segue un cammino diverso (Tav. 9):

- Più generica definizione di obiettivi e più curato team building nella fase di "formazione".
- Anticipata e più blanda fase di "strutturazione".
- Fasi di "confronto" e "prestazione" ripetute (dove il ribollire energetico della prima contribuisce a generare le idee innovative da sistematizzare nella seconda).

Le modalità di lavoro delineate richiedono la presenza di una persona (consulente interno o esterno) che sappia gestire in modo sinergico il processo di apprendimento e i contenuti socio-organizzativi: il decollo del processo di apprendimento avviene infatti quando l'apprendimento stesso diventa *consapevole, piacevole e di gruppo*. In questa situazione, processo e contenuti si fondono in modo inscindibile:

- *Si scopre che esiste una soluzione comune* (costruita mettendo opportunamente insieme la conoscenza collettiva).
- *Si superano con l'aiuto degli altri le proprie limitazioni* (presupposti individuali resi espliciti e riveduti/superati).
- *Si progetta insieme l'azienda* (con un modello mentale comune, che consente di rivedere nel tempo il disegno mantenendone la coerenza).

6. IL COINVOLGIMENTO DELL'AZIENDA

Il coinvolgimento estensivo dell'intera azienda nel nuovo modo di pensare, di agire e di lavorare è l'elemento più delicato, critico e fondamentale dell'intera reingegnerizzazione.

Se nella progettazione in ambiente protetto alcuni fattori giocano ancora a favore (curiosità, voglia di fare, energia), nella realizzazione sul campo molti altri fattori hanno un sicuro impatto negativo:

- Istintivamente, il cambiamento appare come un'incognita.
- Più esplicitamente, ben pochi desiderano mutare equilibri che hanno faticosamente costruito nel tempo.
- Organizzativamente, la complessità delle relazioni formali e informali su cui si basa il funzionamento aziendale lascia poco spazio ad un positivo confronto e/o alla sincera ricerca di soluzioni globalmente migliori (più frequenti in ambienti ristretti, come una funzione o un reparto, o in situazioni realmente drammatiche).
- In più, nel caso della reingegnerizzazione, i manager intermedi sono contemporaneamente l'asse portante dell'esistente e uno dei principali target colpiti dal cambiamento.

Il contributo di un consulente a questo punto è limitato: essenzialmente counselling al Top e/o affiancamento a chi implementa (più efficace è forse l'aver precedentemente aiutato il gruppo di lavoro a definire un obiettivo "affascinante", più difficile da insabbiare, con nuove opportunità di business in grado di assorbire gli esuberanti dell'ottimizzazione). Le leve del successo della realizzazione sul campo vengono quindi a ricadere quasi esclusivamente sulla determinazione e "presenza" della leadership aziendale.

Le più frequenti tipologie di leadership non sono peraltro le più idonee a introdurre sul campo le opportunità delineate in ambiente protetto:

- La leadership "debole" lascia cambiamento alla mercé degli oppositori.
- La leadership "politica" vive di mediazioni quando sarebbe necessario avviare mutamenti profondi.
- La leadership "autoritaria" genera un cambiamento diverso da quello desiderato: cultura da "yes-men".
- La leadership "autorevole" può incontrare grosse difficoltà se troppo legata alla cultura del passato.

Solo una leadership tenace, molto aperta e "sovra-comunicativa" può realizzare le opportunità delineate: la compagine aziendale deve essere coinvolta "a cascata" nelle nuove idee, in modo di generarne delle altre e di far raggiungere al rinnovamento la massa critica necessaria (Tav. 10).

Da un coinvolgimento positivo si otterranno nuove solide relazioni:

- *Ciascuno conoscerà a fondo il proprio compito, in tutte le sue connessioni con il lavoro degli altri:* esso proverrà da un disegno che ha contribuito a definire, invece che da un manuale "paracadutato" dall'alto.
- *Ci sarà molto meno posto per le nicchie funzionali e per "routine difensive" adottate nel rapporto con altri:* finirà la comunicazione tra "sordi" e si aprirà una stagione di comprensione ed aiuto reciproco.
- *Il rapporto fornitore-cliente sarà più facilmente orientato alla partnership che alla competizione:* si opererà per costruire "una torta più grande", invece di discutere su come dividere una torta più piccola.
- *Sarà nata una nuova percezione del rischio:* la sortita esplorativa apparirà meno rischiosa che stare fermi al riparo, e si sarà compreso che in ambiente protetto conviene prendersi il massimo dei rischi per poter cogliere il massimo di opportunità.
- *Sarà stato sviluppato un nuovo modo di lavorare, orientato ad apprendere, e a dare e prendersi responsabilità:* il contributo di ciascuno verrà favorito, supportato, migliorato e realizzato concretamente.

Si sarà creato in tal modo un ambiente di lavoro e di apprendimento "organico", dove la forza dell'individuo è la forza del gruppo, e viceversa.

7. CONCLUSIONI

Fondare il rinnovamento aziendale sull'apprendimento consente di svolgere con relativa facilità un intervento di reingegnerizzazione secondo lo schema delineato; "mettersi in discussione", "apprendere", "cambiare" e "migliorare" diventano le basi logiche di un percorso fattivo, composto da:

- Una attenzione immediata e diretta alle *discontinuità culturali*.
- Il lancio in ambiente protetto di un *germe di apprendimento di gruppo*.
- Una reale "*presenza*" del management, che si mette in discussione per primo (chiave fondamentale di successo).
- Il *coinvolgimento dell'azienda* nel nuovo pensiero (altra chiave fondamentale di successo).
- Una chiara *apertura a ulteriori contributi* (effetto e sintomo di una reale accettazione e partecipazione).
- La costituzione di una *capacità organica di "riprogettarsi"*, comune e condivisa.

Tavola 1

BENEFICI ATTESI

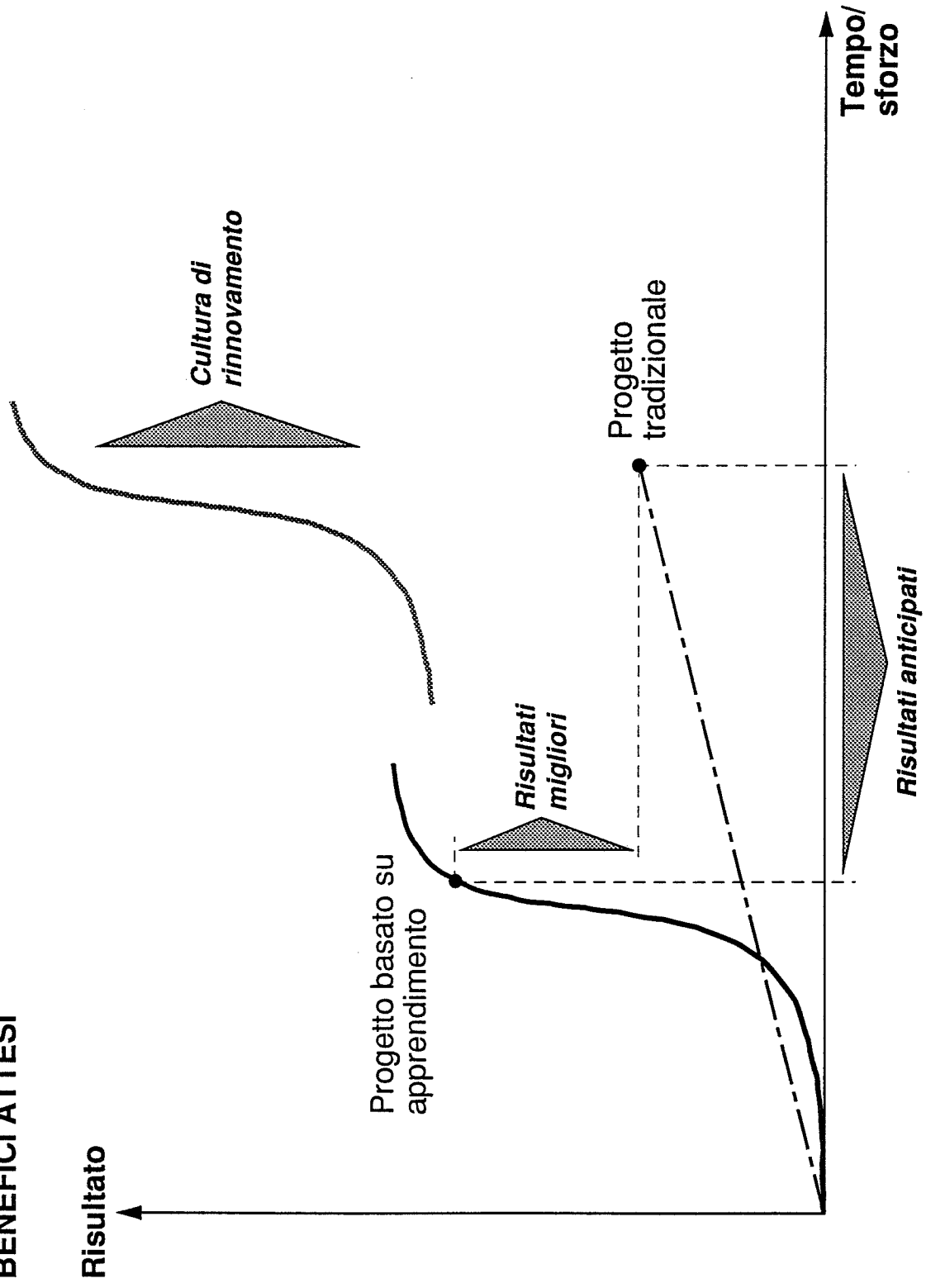


Tavola 2
CICLI DI SUCCESSO E DI INSUCCESSO

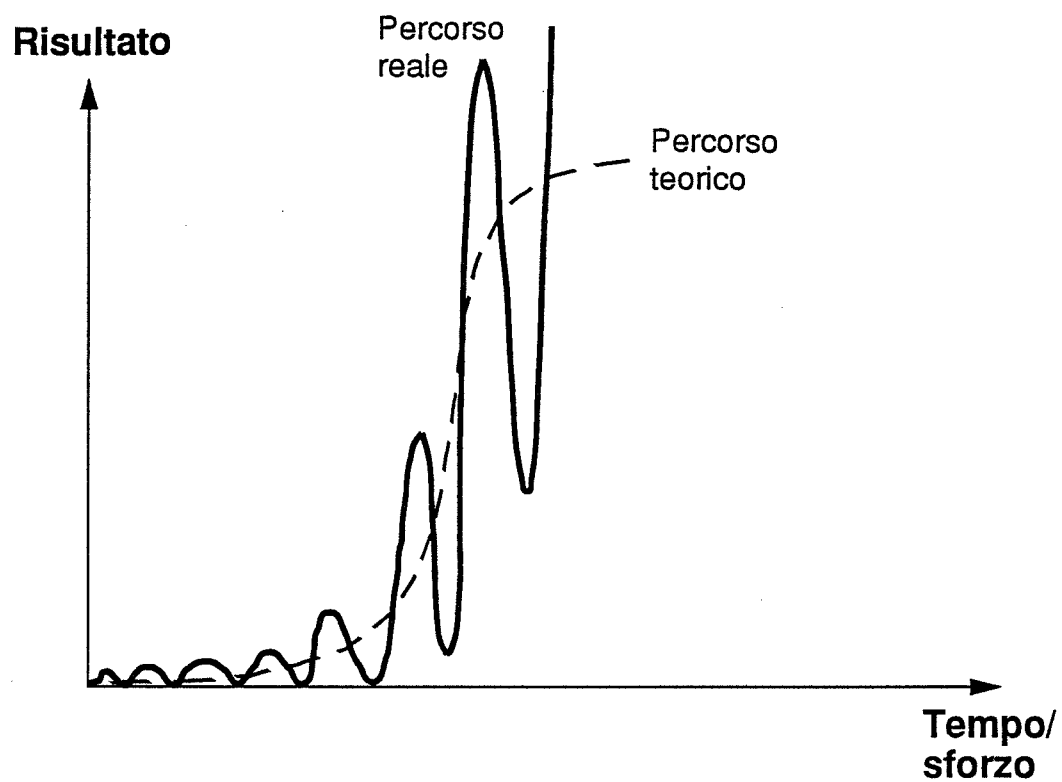


Tavola 3
ACCELERAZIONE RISOLUTIVA

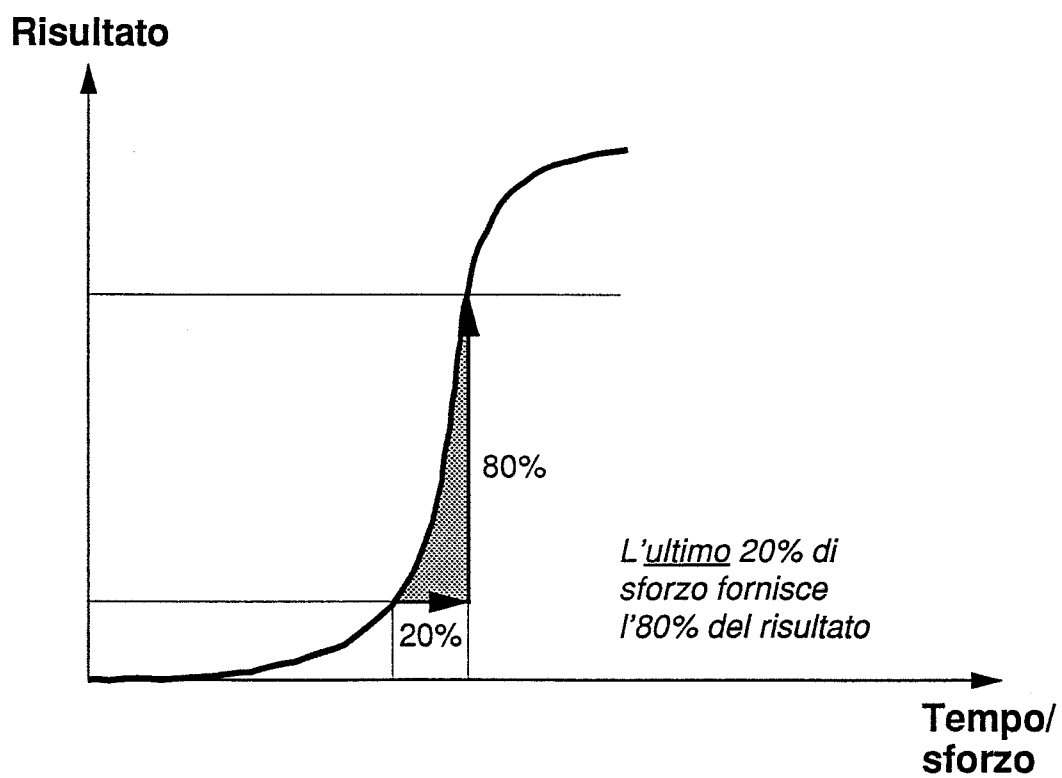


Tavola 4

REALIZZAZIONE DELLE APPLICAZIONI INFORMATICHE

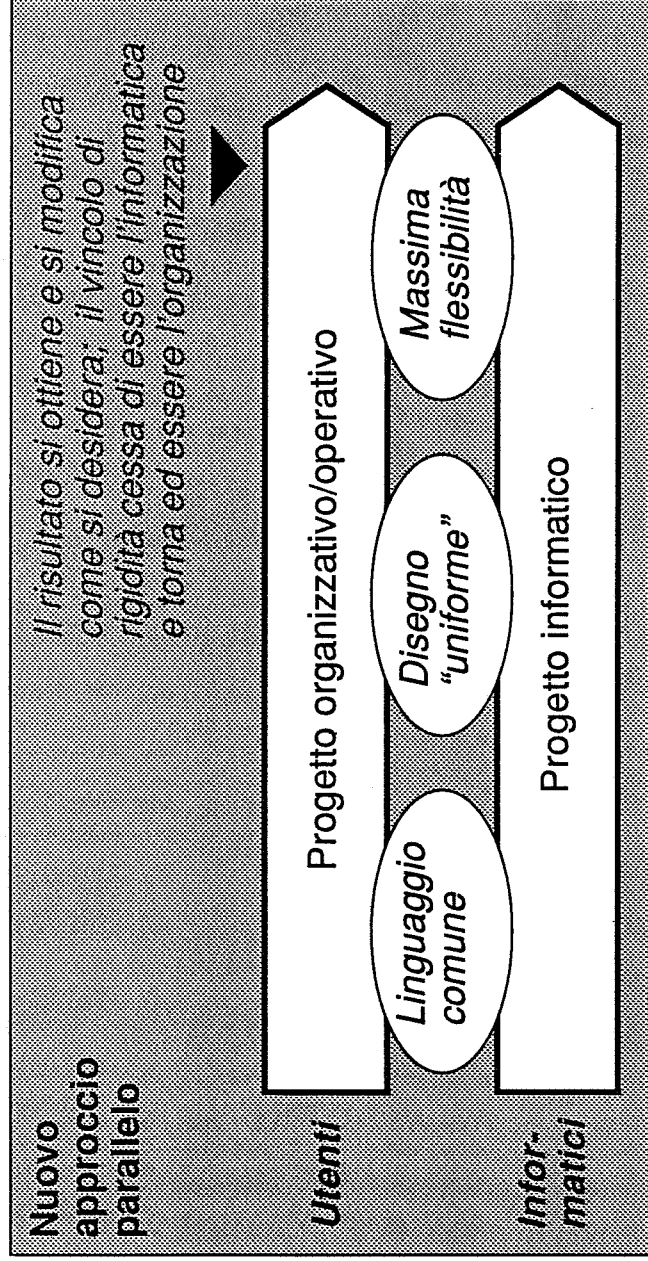
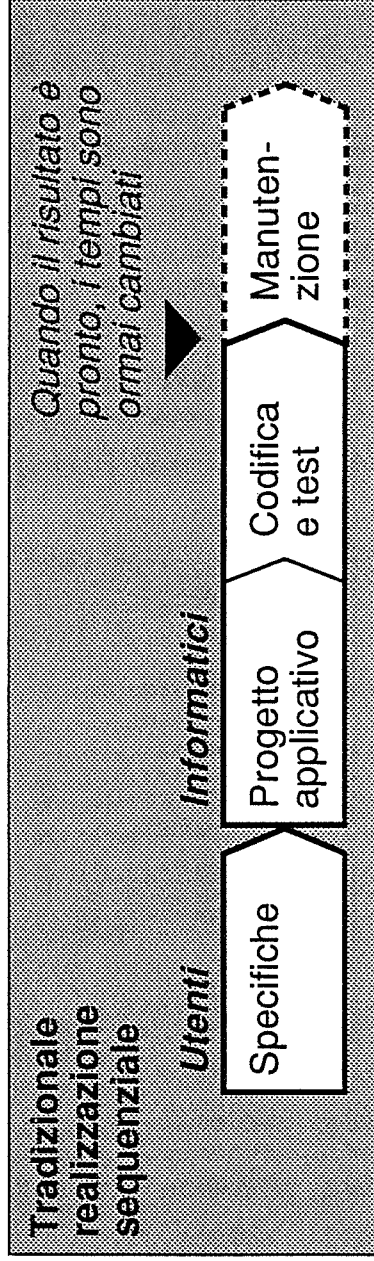


Tavola 5

PROBLEM SOLVING “DESCRITTIVO/DIAGNOSTICO”

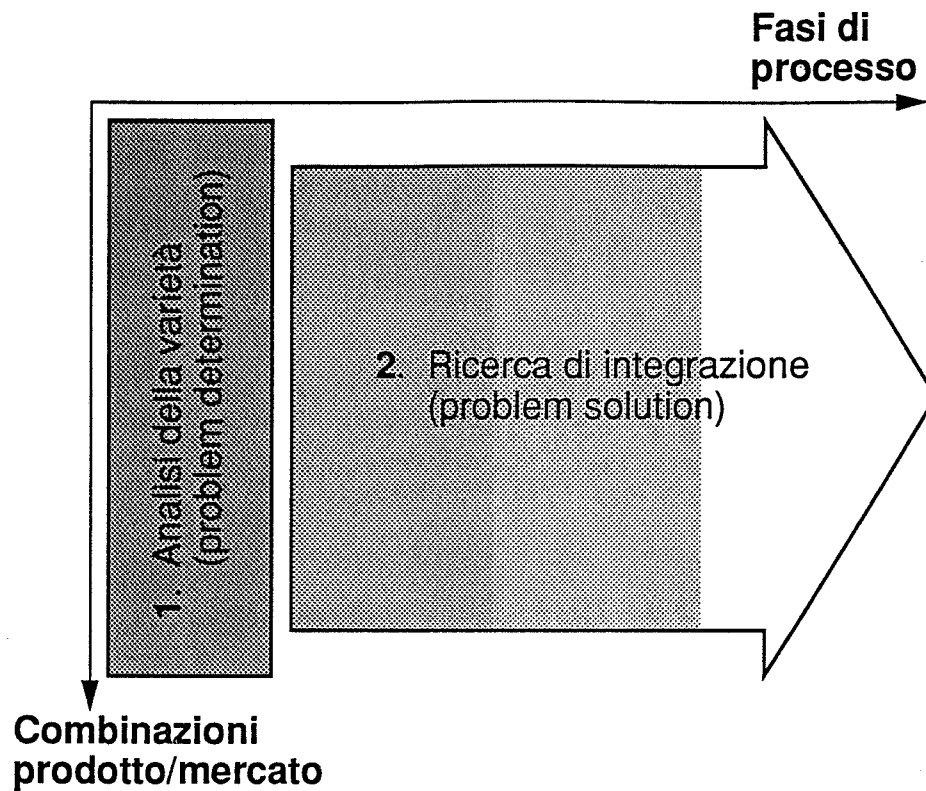


Tavola 6

PROBLEM SOLVING “ESPLORATIVO/PROGETTUALE”

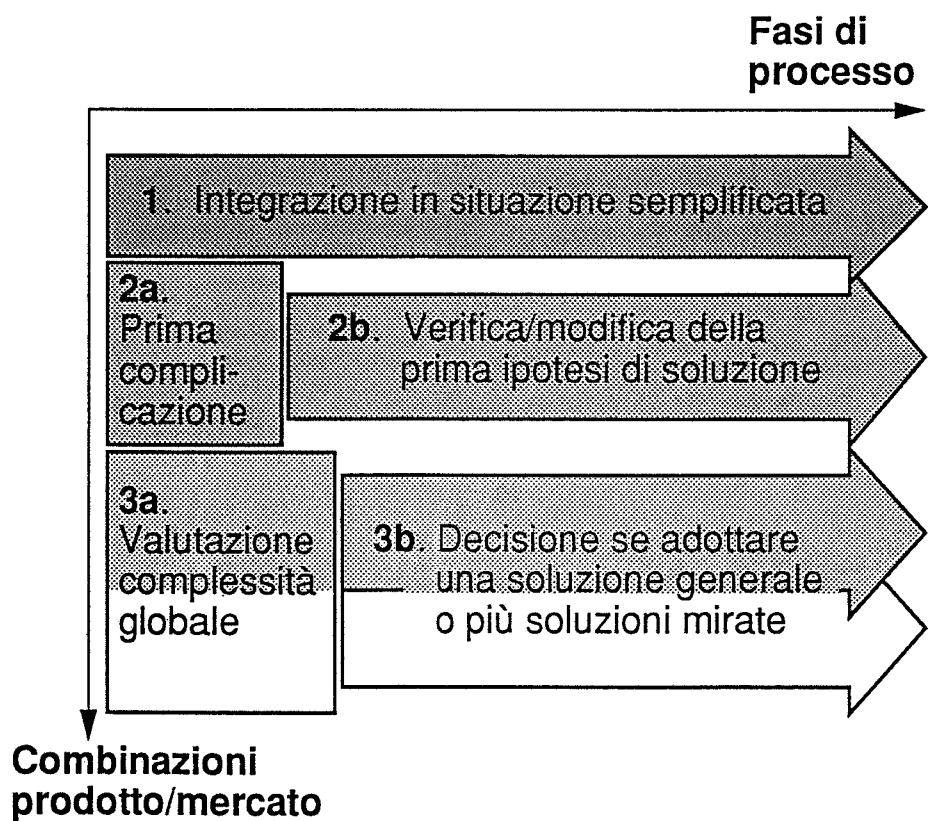


Tavola 7

APPROCCIO “ESPLORATIVO/PROGETTUALE” CENTRATO SULLA DEFINIZIONE PRELIMINARE DI UN RIFERIMENTO IDEALE

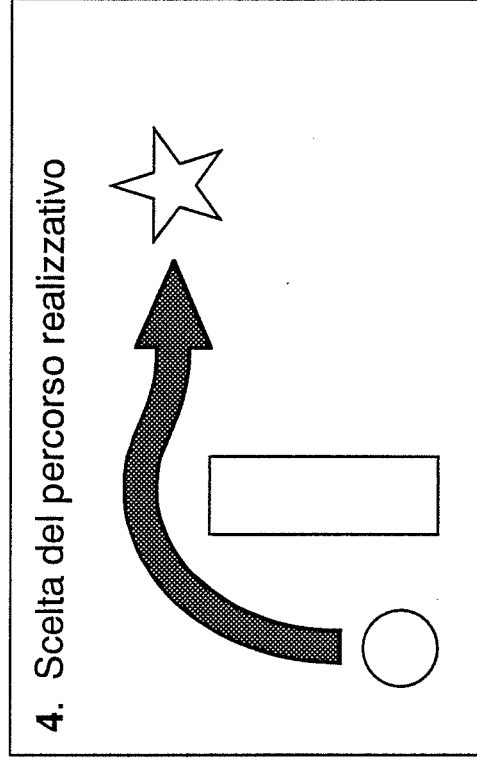
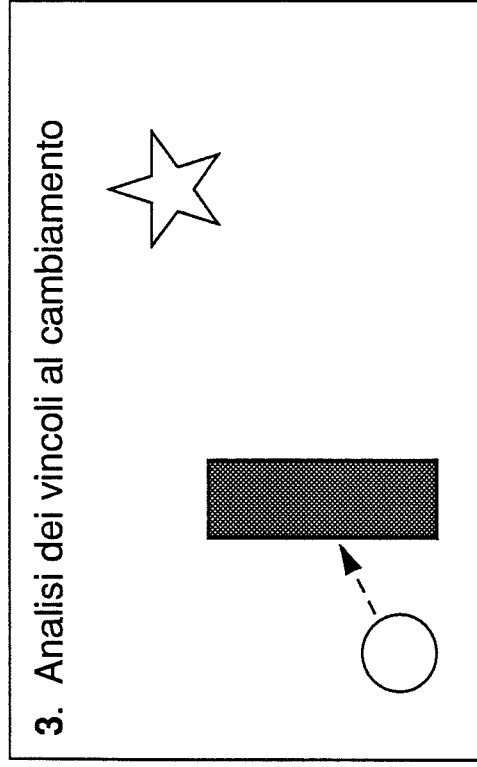
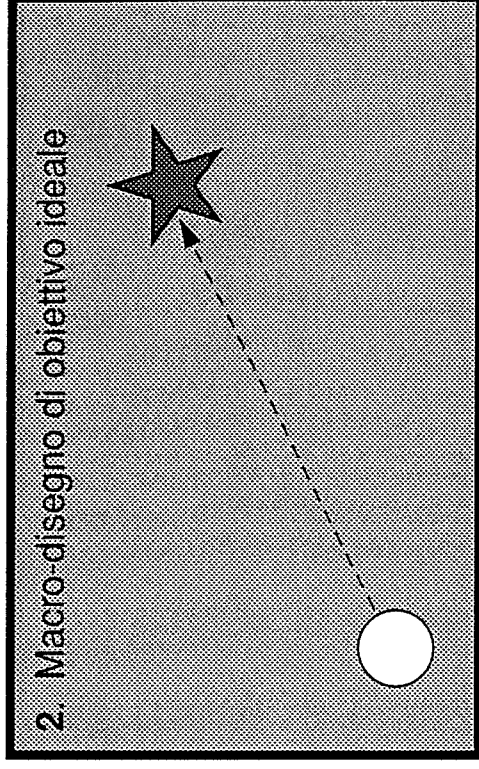


Tavola 8

PERCORSO DI UN GRUPPO DI LAVORO NORMALE

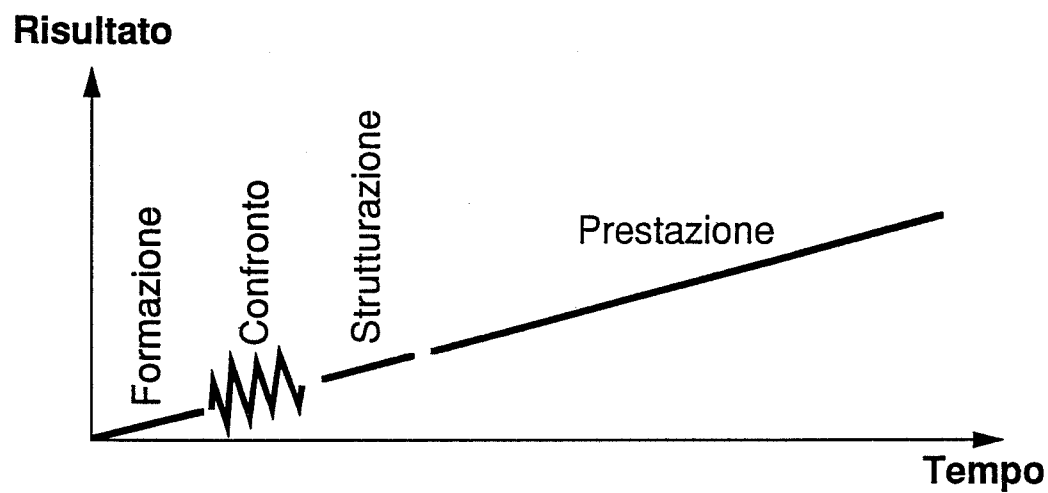


Tavola 9

PERCORSO DI UN GRUPPO DI REINGEGNERIZZAZIONE

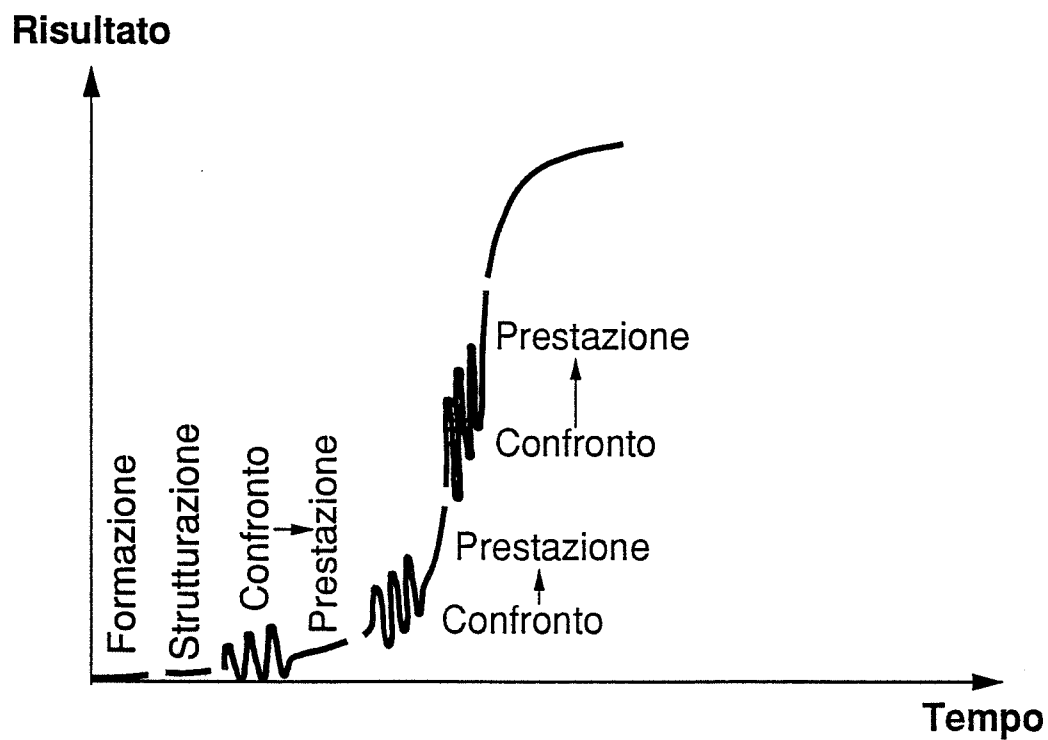


Tavola 10

COINVOLGIMENTO “A CASCATA” DELLA COMPAGINE AZIENDALE

