

## PRESENTAZIONE DEL LIBRO

**"LA GRANDE ILLUSIONE" DI LUCIANO CIPOLLETTI**  
**UN MANAGEMENT INNOVATIVO ATTRAVERSO PROCESSI DI TIPO TOP-DOWN**

**CINETEATRO ACQUAVIVA**  
**MOSCIANO SANT'ANGELO (TE)**

### L' INNOVAZIONE NEL CAMBIAMENTO

Le strategie vincenti per le organizzazioni pubbliche e private sono ben diverse da quelle degli anni '50 '60 o '70. Analogamente, le strategie vincenti di oggi sarebbero state probabilmente fallimentari se applicate in quegli stessi anni. Da ciò possiamo evincere che non esiste una strategia organizzativa migliore di un'altra; è lo scenario di riferimento che rende vincente una strategia rispetto ad un'altra. P. Drucker, pensatore umanistico che affrontava il business, il management e l'economia come aspetti della storia politica e sociale e non come materie a se stanti, sosteneva che "ogni tre anni una organizzazione dovrebbe mettere in discussione tutti i prodotti, i servizi, tutte le politiche, tutti i canali di distribuzione" ponendosi questa domanda: "se non lo facessimo già, ci metteremmo a farlo *ex novo*?<sup>1</sup>". Ed ancora considerava importantissimo "tenere sempre sott'occhio quello che accade al di fuori dell'azienda, con particolare attenzione ai non-clienti". Drucker infatti precisava che, sebbene "sapere quanto più possibile dei propri clienti sia importante, raramente i primi segni di un cambiamento rilevante appaiono all'interno dell'azienda o tra i suoi clienti. I non clienti, quasi sempre, rivelano segnali importantissimi ai quali i manager dovrebbero porre attenzione." Ed ancora, "la teoria di business diventa obsoleta, quando una organizzazione ha realizzato i suoi obiettivi originari". Se pensiamo all'analogia tra le organizzazioni e la vita delle persone, ciò che più sconcerta è la similitudine in termini di ciclicità dei cambiamenti, e di come i segnali deboli del cambiamento siano insiti nel vivere quotidiano. Riteniamo dunque che la visione che sta alla base di una organizzazione ispirata all'eccellenza debba contemplare aspetti socio-psicologici

---

<sup>1</sup> HELLER, R. (2001) *Peter Drucker* (Milano, Il Sole 24 Ore)

“culturali, climatici, gruppali, motivazionali, formativi, che sono riconducibili alle teorie elaborate dal lavoro e dall’organizzazione e alla prassi della psicologia applicata”<sup>2</sup>. L’organizzazione è, di fatto, artefice di un percorso la cui azione porta alla piena soddisfazione del cliente, attraverso la qualità dei prodotti e dei servizi, il rispetto dei tempi di risposta e il costo dei processi, **tecnicamente (QCT)**. Sono infatti questi tre i fattori chiave di successo delle imprese, siano esse pubbliche che private.

A questi fattori di efficacia ed efficienza se ne aggiungono altri che caratterizzano i valori di ogni organizzazione: **la trasparenza, la legalità e l’autonomia**.

Per far sì che questi elementi portanti dell’architettura del futuro delle organizzazioni pubbliche e private abbiano successo e che i valori siano condivisi è fondamentale puntare sulle persone e in particolare sul management; sono infatti loro, con una leadership impegnata e diffusa, i veri catalizzatori che consentono di raggiungere e mantenere il successo dell’azienda in un contesto in continua, repentina trasformazione.

### **Ripensare il management**

Il punto di partenza di questo nuovo modo di gestire è il pensare snello, organizzando le risorse e indirizzando gli sforzi delle persone verso un obiettivo condiviso, sfidante, tagliando gli sprechi, in modo da raggiungere nel tempo “l’eccellenza”. Non a caso la parola Kaizen in Giapponese significa miglioramento continuo, senza fine, inteso come produrre beni e servizi ricercando la massima performance in termini di QCT – Qualità Costi e Tempi. Quando infatti il management è seriamente impegnato nel raggiungere gli obiettivi QCT, sia la soddisfazione dei cittadini che quella dei clienti interni nel suo complesso crescono in modo vertiginoso.

Il miglioramento continuo significa dunque assicurarsi uno sviluppo costante nel tempo e un management capace di individuare il giusto equilibrio tra “persone e tecnologie”, in un contesto manageriale, invece, in cui le maggiori risorse vengono spese nel tenere il passo con

---

<sup>2</sup> GABASSI, P.G (2003) *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, (Milano, Franco Angeli)

l'evoluzione tecnologica. La conquista della migliore performance in termini di QCT passa dunque attraverso una strategia globale e armonica basata su alcuni importanti punti principali quali:

- "Pensiero snello" come filosofia globale dell'organizzazione;
- Semplicità, Creatività e Flessibilità;
- Mettere la qualità al primo posto;
- Puntare con decisione sulle persone;
- Focalizzazione sul processo come generatore di risultati e non verso il semplice controllo dei risultati;
- Considerare che il processo a valle è il cliente;
- Parlare con i dati e i fatti.

### **Pensiero orientato alle persone**

Andare verso un modello di azienda eccellente significa dare alle persone l'autorità di esprimere la propria creatività e la propria "voglia di fare".

Tuttavia, oggi, nella stragrande maggioranza delle organizzazioni, si tende a scoraggiare i collaboratori dal prendere decisioni autonome "non autorizzate" con il rischio, quasi puntuale, che possano diventare scettici sull'intero sistema. A fronte di tale situazione, si passa ad esercitare un controllo diretto sulle attività, magari facendo ricorso alle analisi dei carichi di lavoro quale strumento per definire indicatori quantitativi di risultato, credendo di obbligare le persone al rispetto di standard di lavoro utilizzando parametri, a volte complessi, tuttavia scarsamente indicativi circa l'efficacia dell'output di processo.

In questo contesto, si interrompe la capacità comunicativa tra i capi e i collaboratori, e tra gli stessi collaboratori, che hanno di fatto obiettivi diversi e, purtroppo, non dichiarati. Si innesca di fatto il circolo negativo del "controllo" della struttura e della conseguente erogazione di sanzioni ai non adempienti, si moltiplicano i regolamenti, si norma tutto ciò che è possibile codificare, si chiede alla struttura, non opportunamente formata e addestrata, di procedere all'attivazione di "programmi di miglioramento" rapidissimi, in modo sparso, che difficilmente porteranno a miglioramenti davvero significativi.

Perché non pensare più semplice (e non in modo semplicistico) orientando l'azione manageriale verso un cambiamento culturale condiviso in quanto basato su alcuni semplici presupposti ed in particolare:

- Iniziare dalle persone
- Concentrarsi sugli sforzi delle persone (le persone migliorano il processo)
- Soddisfare i Clienti migliorando continuamente i processi
- Garantirsi i risultati aziendali attraverso il soddisfacimento continuo dei clienti

### **Semplicemente flessibile**

In un progetto orientato al miglioramento reale e non solo oggetto di rattoppi, non tutti gli interventi possibili potranno essere presi simultaneamente in considerazione. La semplicità è un valore, un atteggiamento mentale, ma è anche un processo. Se non si è disposti ad accettare la complessità senza discutere, probabilmente si continuerà a riflettere finché non verrà trovata una soluzione più semplice e soddisfacente. Se si ha viceversa la tendenza a convivere con la complessità, perché magari non si ha una particolare sensibilità nei confronti della semplicità, è probabile che tutti gli output dell'organizzazione siano orientati verso la complessità. La creatività è l'elemento principale che spinge gli uomini a cercare soluzioni innovative; "la **creatività** e la **semplificazione** tendono a convergere"<sup>3</sup>, ma ad esse bisogna aggiungere una ulteriore caratteristica: la **flessibilità**. Il sistema lean infatti incoraggia le persone ad essere flessibili e propense ad acquisire capacità molteplici dando più "potere" alle persone affinché queste si attivino assieme al management per trovare soluzioni innovative, nel più breve tempo possibile e con la massima efficacia. Le persone hanno voglia di fare un buon lavoro e di sentirsi realmente protagoniste. L'attenzione è sulle soluzioni, non sulle colpe. I problemi infatti non dipendono da "qualcuno" e biasimare non risolve il problema. La risposta consiste nell'aumentare la *competenza*, la *responsabilità* e l'*autorità* del personale per risolvere i problemi. Sistemi come quelli

---

<sup>3</sup> DE BONO, E.(2000) *Semplicità*, (Milano.Sperling & Kupfer Editori)

basati sulla logica kaizen producono ambienti stimolanti nei quali è possibile assumere la responsabilità del proprio destino.

### **Generare valore per il cliente**

I cittadini per le amministrazioni pubbliche, così come i clienti per le aziende private, richiedono sempre più spesso un livello di qualità del servizio elevato e non negoziabile a costi contenuti che faccia riconoscere loro il vero valore di ciò che stanno utilizzando<sup>4</sup>. Come è naturale, questo orientamento richiede un profondo cambiamento culturale e una contestuale messa in campo di nuova energia, assumendo nel contempo il paradigma "zero" come valore di riferimento del processo di miglioramento senza fine. Zero inteso come "zero difetti", "zero inventari", "zero controlli qualità".

Alla base di questo nuovo modo di pensare deve esserci la capacità di tutte le persone, che operano all'interno di una organizzazione, di trasformare le idee in azione, avendo adeguatamente definito e condiviso gli obiettivi di periodo macro e micro.

Nel libro di Cipolletti c'è la chiara indicazione di come, nella metafora esperienziale del suo personaggio "Mike", ci sia l'illusione che si trovi ogni volta di fronte alla soluzione finale, al "metodo dei metodi", all'organizzazione davvero vincente, salvo poi scoprire che tutto è valido se inserito nell'ambiente idoneo a recepire un determinato approccio metodologico. E lo fa unendo alla creatività del far vivere al personaggio esperienze concrete in parte maturate dallo stesso autore, al rigore scientifico e metodologico insito nelle numerose verticalizzazioni di tipo metodologico. Ne è scaturito un lavoro prezioso per chi voglia "far tesoro" di un "vissuto manageriale" reale, capace di fornire una chiave di lettura di scelte organizzative già attuate o su modelli che si intendono utilizzare in futuro.

---

<sup>4</sup> BRANDLEY T.GALE, (1994) *Managing Customer Value*, Free Press, .