



Titolo	L'organizzazione innovativa
Autore	Tiziano Villa, PMP® CMC®
Edizione	Luglio 2011
Fonte	Libro: Tiziano Villa - "Management by Projects" - Ipsoa, 2008
Diritti	© PMLAB 2009-2011 – Materiale di proprietà esclusiva. E' espressamente vietato qualsiasi tipo di riproduzione e commercializzazione. L'utilizzo del materiale per attività di formazione e di consulenza all'interno dell'azienda cliente è consentito esclusivamente al personale di PMLAB. Utilizzi diversi da quelli protetti dalla vigente normativa in materia di copyright devono essere preventivamente autorizzati da PMLAB con apposita concessione scritta.

L'organizzazione innovativa scatena tutto il suo potenziale in condizioni di business dinamico e complesso. Dinamico in quanto il business viene gestito attraverso progetti ad hoc; ogni progetto fa storia a sè, la gestione richiede continue variazioni in corso d'opera. Complesso in quanto il bagaglio di competenze deve essere adeguato al portafoglio dei progetti di business. Il know-how viene sviluppato ed utilizzato in maniera interdisciplinare dai Gruppi di progetto. Si tratta pertanto di una soluzione organizzativa contingente e decentrata. Il meccanismo fondamentale di funzionamento dell'organizzazione innovativa è l'Adattamento reciproco tra le persone: *"l'adattamento reciproco consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale"*.

L'organizzazione innovativa si riscontra tipicamente in realtà che lavorano per commessa, nei diversi settori di mercato. Ciascuna commessa implica infatti un determinato livello di innovazione per l'azienda che realizza la commessa e/o per l'organizzazione cliente che commissiona e paga la commessa. Ricorrono a questo modello aziende il cui conto economico è fortemente condizionato dalla marginalità dei progetti e dei programmi venduti al mercato. Enclavi di organizzazione innovativa si riscontrano anche in aziende impostate su altri modelli (burocratico per esempio), che intendono lanciare progetti e programmi di investimento interno finalizzati a sviluppare nuovi prodotti/servizi oppure volti a migliorare i flussi di lavoro correnti.

Ecco alcuni esempi di organizzazione innovativa: azienda di produzione su commessa; società organizzatrice di eventi, centro di ricerca & sviluppo TLC, compagnia teatrale, comitato elettorale, società di engineering, gruppo di progetto per il lancio di un nuovo prodotto, comando militare, società di consulenza di direzione, area progetti di una fondazione filantropica, pronto soccorso, squadra di pronto intervento, redazione di un giornale, area sviluppo applicativo in ambito IT, direzione tecnica di una società aeronautica,



associazione temporanea d'impresa, equipaggio di una barca a vela, ente spaziale, manifestazione culturale, system integrator IT, incubatore tecnologico.

La Figura 1 riporta il profilo dell'organizzazione innovativa.

Carta d'identità dell'organizzazione Innovativa	
Strategia	Linee guida definite dalla Direzione e validate dal portfolio dei progetti acquisito. Flessibilità nel riposizionare l'azienda in relazione alle minacce ed opportunità di mercato. Strategia di tipo emergente.
Struttura Organizzativa	Tipicamente a matrice. Centralità dei gruppi di progetto, estesi anche a clienti e fornitori. Massima autonomia nel raggiungere gli obiettivi di progetto. Concomitanza di progetti e programmi, con allocazione dinamica delle risorse. Direzione dell'azienda responsabile del coordinamento di tutti i progetti (portfolio). Staff centrali a supporto della gestione dei progetti, dei programmi, dei portfoli.
Sistemi	Numerosi e sofisticati. A supporto della dualità della struttura a matrice. Mantenuti costantemente allineati alle mutevoli esigenze di business, grazie alla collaborazione tra staff e line.
Risorse Umane	Elevata specializzazione nelle diverse discipline trattate dai progetti. In grado di lavorare efficacemente in gruppi interfunzionali. Orientamento all'unicità del risultato, alla gestione dei rischi, alla risoluzione dei problemi. Apprendimento guidato dai progetti.
Relazioni organizzative	Adhocrasia come stile di direzione. Relazioni circolari nel gruppo di progetto e tra gruppi di progetto. Rapporti paritetici tra Project Manager ed organi di staff. Momenti di condivisione di esperienze tramite comunità professionali interne e/o esterne. Linea gerarchica e vertice aziendale vicino ai gruppi di progetto. Coinvolgimento nel progetto di rappresentanti del cliente e dei fornitori.
Capacità distintive	Realizzazione di soluzioni ad hoc. Flessibilità in corso d'opera. Innovazione continua tramite commesse e progetti di investimento. Riutilizzo delle soluzioni frutto di progetti precedenti. Relazioni di partnership con clienti e fornitori.
Cultura aziendale	Integrativa. "Risultato ad hoc" in cambio di "Riconoscimento ad hoc". Possibile deriva verso la "fibrillazione organizzativa", la contrapposizione tra progetti, la realizzazione del progetto a qualunque costo.

Figura 1 - Carta d'identità dell'organizzazione innovativa



Per ciascuna variabile presa in considerazione sono stati messi in evidenza i suoi tratti distintivi. Tali tratti vengono commentati al fine di fornire al Management aziendale ulteriori chiavi di lettura dell'organizzazione innovativa.

Strategia. La formulazione della strategia è un processo di tipo emergente che vede pariteticamente ingaggiati il vertice aziendale e gli agglomerati progettuali. La modalità prevalente è di tipo "Generativo" (vedi secondo capitolo, Tavola 2). La formulazione della strategia combina sapientemente due spinte imprenditoriali: quella top-down esercitata dal vertice per la definizione delle linee guida e quella bottom-up esercitata da Program Manager, Project Manager ed altri attori chiave di progetto in merito a proposte di valenza strategica, ricavate dagli ambienti progettuali di appartenenza. La strategia pur avendo tempistiche di riferimento, non ha scadenze fisse e vive invece delle "scoperte" che i progetti fanno quotidianamente. Le scelte iniziali vengono infatti messi a dura prova dai riscontri sul campo. I progetti dunque quale sede di validazione, riformulazione, rilancio delle strategie aziendali. Il processo strategico è governato dal vertice o da staff centrali nella veste di promotori e sostenitori delle di idee "di rottura" (le cosiddette "killer applications" in ambito IT). Si assume che la strategia risultante possa essere sempre messa in discussione, anche in maniera rapida e radicale, in funzione delle imprevedibilità (minacce e opportunità) che il business presenta.

Struttura organizzativa. E' tipicamente a matrice. La matrice è una struttura "duale" in quanto ha l'ambizione di voler governare contemporaneamente più variabili, pariteticamente importanti per gli obiettivi strategici aziendali. Un esempio tipico di dualità è la combinazione Funzione/Progetto. Un'analisi più approfondita delle strutture a matrice viene svolta più avanti in questo libro.

Sistemi. Numerosi e sofisticati, coerentemente con la dualità di modello organizzativo. Il sistema operativo specifica le metodologie di Project Management da adottare per la gestione dei progetti. In aggiunta possono essere presenti sistemi di Portfolio Management e di Program Management, nel caso in cui l'azienda gestisce in maniera strutturata programmi e portfoli. Il sistema informativo per ciascuna iniziativa progettuale fornisce tempestivamente una grande quantità di informazioni, segmentate in funzione degli stakeholder di progetto. I sistemi di pianificazione e controllo si alimentano dei dati prodotti dalla gestione dei singoli progetti. Il sistema di gestione delle risorse umane prevede criteri di valutazione e di ricompensa che devono tenere conto dalla doppia dipendenza dei professionisti (capo gerarchico e capo progetto). Il sistema di creazione e gestione delle conoscenze si configura come un potente collante tra i progetti in termini di socializzazione, modellizzazione e riutilizzo delle esperienze progettuali. Per la loro complessità i sistemi tipici dell'organizzazione innovativa vengono governati da organi di staff in possesso di solide competenze organizzative, metodologiche e relazionali. I sistemi, al pari delle strategie sono costantemente monitorati e migliorati attraverso una stretta collaborazione tra gli organi di staff ed i Gruppi di progetto.

Risorse Umane. La base professionale è composta da specialisti delle diverse discipline che lavorano tipicamente in gruppi di progetto interfunzionali. Il singolo componente del gruppo di progetto è chiamato a fornire un duplice contributo: innanzitutto, come ovvio che sia, un contributo di tipo “specialistico” in qualità di esperto di una determinata tematica trattata dal progetto (applicativa, sistemistica, organizzativa, di business...). Questo primo tipo di contributo è finalizzato a far sì che le attività previste dal progetto vengano svolte con cognizione di causa, con competenza, con rigore contenutistico in modo da produrre gli output della qualità attesa. A ciò si aggiunge un altro tipo di contributo a carattere più “gestionale”, detto di Project Followership. Con il termine Followership si intende *“l’abilità di contribuire al conseguimento di un risultato attraverso un contributo supportivo di natura tecnica, cognitiva ed interpersonale. Esercitare la followership non significa sfidare l’autorità del capo ma non significa neanche accondiscendere acriticamente alle sue direttive. Una buona followership significa proattività senza sminuire il ruolo del capo”* (Dunlap – Mangold, 1998). Followership significa pertanto “partecipazione proattiva su tutti gli aspetti del lavoro comune, sia tecnici che gestionali, nel proprio orizzonte di visibilità”. In altre parole “sacrificare un grammo di individualità a vantaggio del comune obiettivo di progetto”. In questo modo il Capo Progetto potrà contare su professionisti tecnicamente preparati da un lato, e organizzativamente maturi dall’altro. Persone cioè che si mettono nella migliore condizione per farsi coordinare dal Capo Progetto, aggiungendo al contempo valore alla gestione del progetto. Questo secondo tipo di contributo è finalizzato a far sì che il progetto venga pianificato nei suoi dettagli, eseguito coerentemente ai piani, controllato nelle sue inevitabili evoluzioni rispetto ai piani originari e, infine, chiuso in maniera proficua per l’organizzazione nel momento più opportuno. Il componente del gruppo di Progetto deve quindi fornire, in alcuni passaggi chiave del progetto, valutazioni, stime, dati e informazioni indispensabili alla buona gestione del progetto. Si pensi ad esempio al fondamentale contributo che gli esperti possono e devono fornire nella specificazione delle attività da svolgere, nelle formulazione delle stime di tempo e costo, nella identificazione dei rischi di progetto. Lo sviluppo delle competenze è un processo fatto di momenti di formazione/confronto professionale (dentro e fuori l’azienda) alternati ad apprendimento in situazioni complesse di progetto. Opportunità interne per le persone che lavorano nell’organizzazione adattativa: crescita professionale nella specializzazione grazie alla varietà di situazioni offerte dai progetti, assunzione di ruoli di coordinamento nella struttura specialistica di appartenenza (Functional Manager), fertilizzazione incrociata con altre discipline (la cosiddetta “learning by intrusion”) grazie alle interazioni con gli altri componenti del gruppo di progetto, sviluppo delle competenze di Project Management, grazie alle occasioni gestionali che il progetto presenta, assunzione del ruolo di Technical Leader ed in prospettiva di Project Leader e successivamente di Project Manager.

Relazioni organizzative. Adhocrasia come stile di direzione (il termine adhocrasia significa letteralmente potere del lavoro svolto per uno scopo ben preciso. Il termine, dal latino “ad hoc” e dal greco “crazia” sta ad indicare la



gestione dell'incertezza, la realizzazione di soluzioni uniche su misura, la valenza adattativa dell'organizzazione alle contingenze che il contesto presenta). Le relazioni organizzative sono molteplici: a) relazioni tra i componenti del Gruppo di progetto, b) relazioni tra Gruppi di progetto, c) relazioni tra il Gruppo di progetto e le strutture permanenti, d) relazione tra il Gruppo di progetto e il cliente. Come intuibile il ogni singolo Gruppo di progetto rappresenta il microcosmo pulsante di tutta l'organizzazione. I rapporti tra i componenti del gruppo sono frequenti e circolari (tutti possono interagire con tutti), sono improntati al confronto, alla collaborazione, alla ricerca di soluzioni utili per il comune obiettivo di progetto. Il Project Manager crea e mantiene il campo di interazione più adatto a valorizzare le competenze possedute dal Gruppo di progetto. Esercita pertanto una leadership di tipo MBWA – Managing By Wandering Around. MBWA è il termine coniato anni fa dal guru del management Tom Peters (Peters – Waterman, 1982) ed ancora oggi di grande attualità (Peters, 2005). MBWA sta ad indicare uno stile di direzione, presente dove le cose accadono, ma non sostitutivo delle responsabilità dei collaboratori. Edwards Deming, padre del Total Quality Management era solito affermare: *“se tu aspetti che la gente venga da te, avrai a che fare con piccoli problemi. Tu devi andare invece dalla gente. I grandi problemi sono dove la gente non si rende conto di averli”* Niente di più vero per il Project Manager, chiamato a riconciliare a livello di quadro complessivo di progetto, le diverse questioni specialistiche interpretate spesso in maniera troppo locale. Essere a stretto contatto con i componenti del Gruppo di progetto, con le diverse figure dell'organizzazione cliente e dei fornitori, è lo stile vincente per governare la complessità relazionale di un progetto. Si evita in questo modo di avere una situazione, parziale, filtrata, ritardata delle cose che fanno il successo del progetto. La stessa modalità di relazione basata sull'adattamento reciproco, dovrebbe pervadere anche il resto dell'organizzazione: relazioni tra i diversi gruppi di progetto improntate allo scambio di conoscenze e di esperienze reciprocamente utili; relazioni tra Project Manager ed organi di staff (PMO in primis) finalizzate a definire gli standard di Project Management ed a valutare congiuntamente la performance dei progetti; relazioni tra Gruppi di progetto e strutture permanenti basate sulla ricerca di soluzioni atte ad ottimizzare l'allocazione delle risorse sui progetti; relazioni tra Project Manager e Committenza improntate alla condivisione di un mandato di progetto sfidante ma sostenibile.

Capacità distintive. L'organizzazione innovativa si caratterizza ovviamente per la capacità di produrre innovazione. Ad ogni progetto infatti è intrinsecamente associato un livello di novità più o meno rilevante: novità della soluzione realizzata dal progetto e/o novità del processo di realizzazione di tale soluzione. Un'altra peculiarità è la capacità di ideare e realizzare soluzioni su misura, quali risposte a specifici bisogni di clienti esterni o interni. La flessibilità di adattare il progetto durante la sua realizzazione è un altro aspetto distintivo dell'organizzazione innovativa che peraltro viene anche identificata con il termine “organizzazione adattativa”. Grazie all'enorme potenziale di conoscenza generabile dai progetti, l'organizzazione innovativa si connota per la sua capacità



di creare e riusare conoscenze. Questa organizzazione si contraddistingue infine per la capacità di impostare e mantenere solide relazioni di partnership con le organizzazioni clienti e con le organizzazioni fornitori cointeressate ai progetti. del management di guidare il cambiamento.

Cultura aziendale. Integrativa: l'organizzazione innovativa vive e si alimenta di integrazione. Per questo motivo gli obiettivi dei progetti rappresentano il collante organizzativo fondamentale. L'azienda chiede al Gruppo di progetto un sforzo collettivo di carattere straordinario (unico) a fronte del quale assicura al Gruppo di progetto un riconoscimento ad hoc (non necessariamente ed unicamente economico). E' un'organizzazione circolare, orizzontale, contingente che fa dell'adattamento reciproco, dentro e fuori i Gruppi di progetto, un valore di riferimento. La dimensione temporanea di ciascun progetto enfatizza ulteriormente la cultura dell'integrazione come chiave di volta del successo del progetto. Il progetto dunque come sede di incontro/confronto/scontro di specializzazioni e culture organizzative, numerose ed eterogenee. L'organizzazione innovativa potrebbe essere soggetta alle seguenti "derive" organizzative: la "fibrillazione organizzativa" vale a dire una frenetica attività progettuale, poco finalizzata e mal coordinata; la competizione interna tra progetti che per quanto produttiva, oltre una certa soglia diventa diseconomica e conflittuale; il completamento del progetto a qualunque costo, anche se la soluzione da realizzare ha perso in tutto od in parte la sua giustificazione in chiave business.

Quale ulteriore contributo descrittivo dell'organizzazione innovativa, la Figura 2 elenca i principali punti di forza ed i principali punti di debolezza associati a questo modello organizzativo.

Organizzazione Innovativa	
Punti di forza	Punti di debolezza
risposte e soluzioni ad hoc	scarsa efficienza (dispersioni, rifacimenti, ridondanze)
innovazione diffusa	confusione di ruoli
flessibilità in corso d'opera	scarso bilanciamento dei carichi di lavoro
forte orientamento ai risultati a termine	non rispetto degli standard
spirito di squadra	necessità di persone con elevata capacità di adattamento (molte iniziative in contemporanea, molti referenti a cui riportare)
ascolto e coinvolgimento sistematico del cliente	concorrenza tra gruppi di lavoro
ambiente stimolante per chi ama creare e confrontarsi	necessità di sistemi di pianificazione, di controllo e di gestione delle risorse umane molto sofisticati

Figura 2 - Punti di forza e punti di debolezza dell'organizzazione innovativa