

---

SILVANO MAGNABOSCO  
Consulente di organizzazione

## **Analizzare, progettare e sviluppare i ruoli e le competenze al tempo delle turbolenze dell'ambiente e dei mercati**

*L'impresa più adeguata è  
quella che meglio di altre  
si rapporta alle variazioni  
dell'ambiente.*

La ricerca della coerenza tra l'ambiente (dentro cui il mercato gioca un ruolo centrale ma non unico), strategia dell'impresa e organizzazione, come fonte di successo dell'azione imprenditoriale, è una pratica che ha sempre accompagnato la vita delle imprese. Ciò che è profondamente cambiato è l'intensità della ricerca e le condizioni in cui oggi avviene.

Ancora nei primi anni ottanta l'ambiente si esauriva nel perimetro conosciuto e prevedibile delimitato dai fattori di mercato (i prezzi, i prodotti, le azioni commerciali, ecc.) e dalle ciclicità economiche. Oggi, le relazioni dell'impresa con l'esterno assumono una configurazione molto più complessa e non più limitata ai soli fattori del mercato (valgano solo come cenni esemplificativi, la consapevolezza dei limiti della disponibilità delle risorse, la perdita di controllo sull'ambiente e l'intensificarsi dei processi d'internazionalizzazione).

Proprio la complessità di queste relazioni modifica la loro funzione: da una tradizionale funzione "reattiva" (alla modifica dell'ambiente consegue una reazione che adegua l'organizzazione o alcune sue parti), si passa a una concezione della relazione come interazione costante, pianificata e organizzata

---

tra l'ambiente e l'impresa. I segnali provenienti dall'ambiente e dalle sue variazioni, se colti rapidamente nella fase iniziale del loro sviluppo, possono diventare fonti di opportunità e di vantaggio competitivo<sup>1</sup>.

L'impresa più adeguata diviene quella che meglio di altre si rapporta alle variazioni dell'ambiente.

### **Il ruolo della strategia**

*Ai diversi livelli di turbolenza dell'ambiente dovranno corrispondere altrettanti cambiamenti nella strategia dell'impresa.*

Da quest'affermazione si configura il ruolo fondamentale assegnato alla strategia dell'impresa: essa è la risposta dell'organizzazione all'ambiente, una risposta che deve coniugare le mete di lungo periodo con gli obiettivi di medio e breve periodo, scegliendo i criteri d'azione e il tipo di allocazione delle risorse necessarie<sup>2</sup>. La sua efficacia sarà quindi direttamente proporzionale al suo grado di coerenza con i cambiamenti dell'ambiente e al livello di rapidità con cui saprà adeguare se stessa e l'organizzazione<sup>3</sup>.

Nel disegnare il processo virtuoso che collega l'ambiente, la strategia e l'organizzazione (dove un ruolo importantissimo sarà assunto dalle diverse politiche di gestione delle risorse umane) occorre nella fase preliminare identificare i tipi di ambiente e descriverne i gradi crescenti di complessità e di criticità, soprattutto dal punto di vista delle possibilità di previsione e descrizione. Inoltre, è fondamentale all'interno di ogni tipo di ambiente descrivere la velocità del cambiamento. È opportuno sottolineare, infatti, che il vantaggio competitivo dell'impresa potrà raggiungersi anche grazie alla rapidità con cui la strategia e l'organizzazione sapranno adeguarsi ai cambiamenti dell'ambiente, in molti casi repentini e turbolenti.

Dei quattro tipi, identificati in modo sufficientemente concorde dai diversi ricercatori<sup>4</sup>, si omette il primo (definito da E. Emery e E. Trist "l'ambiente tranquillo e causale"), poiché oggi rappresenta solo un'ipotesi accademica. Restano gli altri tre: il primo (nella matrice 1, le dinamiche dell'ambiente / mer-

---

<sup>1</sup> Davis M. Stanley, *Managing Corporate Culture*.

<sup>2</sup> Chandler Alfred D. Jr., *Shaping the Industrial Century*, Harvard University Press.

<sup>3</sup> Nelle ricerche di Alfred D. Chandler Jr. l'analisi del comportamento organizzativo di molte aziende di grandi dimensioni, fornisce una chiara evidenza dei rapporti tra l'ambiente, la strategia e l'organizzazione; differenti situazioni dell'ambiente comportano differenti strategie (differenziazione dei prodotti e dei mercati, selezione del proprio portafoglio, integrazioni verticali, ecc.) e differenti strutture organizzative (si veda in particolare le sue opere *Strategy and Structure* e *The Visible Hand*).

<sup>4</sup> Diversi autori, grazie alle loro ricerche, hanno contribuito a identificare i diversi tipi di ambiente: un cenno particolare a E. Emery ed E. Trist (*The casual texture of organizational environment*) e H. Igor Ansoff (*Implanting Strategic Management*).

cato “Basse / lenta espansione”), il secondo (nella matrice 1, le dinamiche dell’ambiente / mercato “Medie / mutazioni frequenti”), il terzo (nella matrice 1, le dinamiche dell’ambiente / mercato “Alte / mutazioni frequenti e discontinue”). Un asse che porta l’ambiente e i mercati verso una maggiore frequenza dei cambiamenti e una progressiva difficoltà a prevederli.

L’impresa, oggetto dell’analisi, interagirà con i tre tipi di ambiente in modo peculiare, portandosi addosso nella fase iniziale il fardello della sua reale posizione competitiva: nel primo livello una “Bassa capacità competitiva”, nel secondo la “Media capacità competitiva”, nel terzo la virtuosa ed efficace “Alta capacità competitiva”.

La relazione tra “Le prospettive generate o previste dalle turbolenze e dalle dinamiche dell’ambiente e del mercato” e “La capacità competitiva dell’azienda”, suggerisce la scelta strategica e traccia un possibile percorso di adeguamento delle strategie obsolete rispetto alle mutazioni dell’ambiente.

**La risposta strategica ai cambiamenti di mercato (Matrice 1)**

La capacità competitiva dell'azienda ↑ Alta ↑ Media ↑ Bassa	<b>Strategia reattiva.</b> Le prevedibili minacce / opportunità del mercato sono conosciute e la posizione competitiva consente di massimizzare i profitti	<b>Strategia anticipatoria.</b> Le frequenti e prevedibili minacce / opportunità del mercato sono monitorate per mantenere la leadership	<b>Strategia esplorativa.</b> Si difende il vantaggio competitivo cogliendo le improvvise e nuove opportunità del mercato o si opera per determinarle
	<b>Strategia reattiva.</b> Le prevedibili minacce / opportunità del mercato sono aggredite con una diversificazione verso nuovi prodotti e il ritiro graduale dai vecchi	<b>Strategia anticipatoria.</b> Si risponde alle frequenti e prevedibili minacce / opportunità del mercato con una selezione dell'offerta produttiva	<b>Strategia esplorativa.</b> Si migliora la propria competitività adeguando l'organizzazione alle improvvise e nuove opportunità del mercato
	<b>Strategia reattiva.</b> Le prevedibili minacce / opportunità del mercato possono essere aggredite con l'abbandono del mercato o dei prodotti	<b>Strategia anticipatoria.</b> Le frequenti e prevedibili minacce / opportunità del mercato obbligano ad abbandonare o convertire l'offerta	<b>Strategia esplorativa.</b> Si migliora la propria competitività adeguando l'organizzazione alle improvvise e nuove opportunità del mercato o si abbandona il mercato
	Basse, lenta espansione	Medie, mutazioni frequenti	Alte, mutazioni frequenti e discontinue
	Le prospettive generate o previste dalle turbolenze e dalle dinamiche del mercato		

### I ruoli e le competenze professionali

*I ruoli, le capacità e la mentalità delle risorse umane devono mutuare dall’ambiente le sue caratteristiche.*

L’incontro dell’organizzazione con l’ambiente, realizzato attraverso la “mediazione” della strategia, è il fattore critico su cui poggia gran parte del successo dell’azienda. Da questo incontro l’organizzazione trae le fondamentali informazioni per produrre, per distribuire i suoi prodotti, per avviare processi di conversione o di abbandono delle tradizionali produzioni.

Un fattore reso ancora più critico e complesso dall’entrata in scena del “fattore umano”. Appena nascosti dagli asettici termini di “ruoli e competenze” ci sono, infatti, le conoscenze, le abilità, i modi di pensare e di agire delle persone. Questi aspetti della persona sono “costruiti” nel corso della sua esperienza di vita.

Scriva Paolo Volponi: “L’operaio non trova più i suoi colleghi

---

e non trova più se stesso. Non sa più da che parte girarsi, nemmeno davanti a quel pezzettino insignificante di lavoro che gli è stato assegnato. ... Non si riconosce più come operaio, non vede intorno a sé nemmeno più i capi, tanto meno gli ingegneri. Arrivano soltanto ogni due settimane degli uomini muti in camice bianco che si accostano alle macchinette e alle loro schede. Strappano via pezzi di queste e intanto danno un'occhiata o una toccatina alla macchinetta, ne registrano qualche bottone e le sue fessure, fissi altrove, trapassano l'officina senza né vederla né toccarla”<sup>5</sup>.

Il senso di spaesamento operaio di fronte ai nuovi sistemi di produzione, aiuta a descrivere la complessità dell'intreccio tra la mutevolezza dell'ambiente e la ricchezza, spesso dolente, dell'esperienza individuale. Per questo motivo, occorre essere molto cauti nel delineare precisi ed esaustivi modelli di razionalità. L'approccio che proponiamo deve intendersi come un processo che aiuta i responsabili delle organizzazioni nella loro attività decisionale, senza alcuna logica deterministica o addirittura meccanica.

L'obiettivo è confrontare le turbolenze dell'ambiente con la capacità competitiva dell'azienda, avviare il processo di formulazione della strategia più coerente ed estrapolare da questo percorso alcune indicazioni per progettare e descrivere i “ruoli e le competenze” professionali necessarie all'organizzazione.

Le diverse ricerche sociali condotte nel corso degli anni, pur nella diversità dei metodi<sup>6</sup>, aiutano a tracciare alcuni tratti comuni del rapporto tra la strategia dell'impresa e la configurazione necessaria assunta dai ruoli e dalle competenze professionali. Con una necessaria sottolineatura, la necessità di allargare l'area dei “ruoli e delle competenze”, includendo anche la dimensione della mentalità. Una dimensione complessa che si forma nel corso del tempo attraverso la sedimentazione delle esperienze lavorative, formative e personali.

La dimensione della mentalità è, infatti, divenuta progressivamente sempre più importante, in quanto gioca un ruolo fondamentale nella capacità dell'individuo di adattarsi con successo ai repentini e frequenti cambiamenti dell'organizzazione, della strategia dell'impresa e dell'ambiente, fase iniziale dell'intero processo.

Analizzare o progettare le caratteristiche professionali delle risorse umane all'interno di un'organizzazione, significa descrive-

---

<sup>5</sup> Volponi, Paolo, *Le mosche del capitale*, Einaudi.

<sup>6</sup> Di particolare importanza le ricerche di: T. Burns e G. M. Stalker (Tavistock Institute of Human Relations) in “The Management of Innovation”, D. Katz e R. Kahn in “The Social Psychology of Organizations”, J. D. Thompson in “Organizations in Action”, e in Italia Federico Butera in “L'Automazione Industriale e il Futuro del Lavoro Operaio” (Studi Organizzativi, n°2).

---

re in modo particolareggiato il *ruolo* che dovranno praticare al suo interno, le *competenze* professionali necessarie per svolgerlo con efficacia ed efficienza (abilità e conoscenze) e la *mentalità* più coerente con la posizione competitiva dell'azienda all'interno del mercato e con i livelli di turbolenza dell'ambiente.

Nell'ambito della descrizione delle competenze professionali, le tecniche a disposizione delle funzioni di direzione del personale sono molte, e non potrebbe essere altrimenti se consideriamo la molteplicità di significati che hanno assunto progressivamente i termini "competenza" e "professionalità".

In questa direzione, è opportuno attenersi alle tecniche nate all'interno delle ricerche che hanno esplorato il rapporto tra ambiente e organizzazione<sup>7</sup>, scomponendo il termine "competenze" (abilità e conoscenze) in cinque aree: *compiti esecutivi* (trasformazione dei "materiali" fisici o concettuali), *compiti di regolazione e controllo* (verifica della rispondenza con i risultati attesi), *controllo delle varianze* (controllo degli imprevisti e delle anomalie), *manutenzione e innovazione* (ripristino, adeguamento e sviluppo dei prodotti / servizi, delle metodologie di lavoro e delle risorse) e *governo* (presidio della relazione con l'esterno e coordinamento e integrazione delle attività e dei processi).

La relazione che avviene all'interno di una matrice tra le turbolenze dell'ambiente, la posizione competitiva dell'impresa, la strategia più coerente e le caratteristiche professionali delle risorse umane (il ruolo, i diversi aspetti delle competenze e la mentalità) permette di disegnare una rete di informazioni logiche, coerenti e finalizzate a realizzare un'organizzazione competitiva. Proprio la sua caratteristica peculiare permette un duplice utilizzo: base metodologica per progettare e realizzare un nuovo sistema professionale e mappa che traccia l'itinerario di un processo di conversione dell'organizzazione.

I *ruoli* assumono un significato particolarmente importante, poiché sono l'elemento di raccordo tra l'organizzazione, in questo caso intesa come struttura organizzativa, e la singola e individuale risorsa umana.

Nella *Matrice 2* è rappresentata l'evoluzione dei ruoli lungo l'asse delle turbolenze dell'ambiente e dei mercati: da un'attenzione scrupolosa alla formalizzazione dei ruoli e al rispetto delle regole e delle procedure (propria di un ambiente caratterizzato da una bassa e lenta espansione), si passa gradualmente a ruoli definiti in modo più flessibile e orientati alla tempestiva gestione e manipolazione delle informazioni, caratteristica indispensabile negli ambienti con mutazioni frequenti e discontinue.

---

<sup>7</sup> Butera, Federico, *L'organismo e l'orologio*.

**L'impatto dell'evoluzione dell'ambiente e dei mercati sui ruoli, competenze e mentalità (Matrice 2)**

Alta ↑ La capacità competitiva dell'azienda Media ↑ Bassa	Strategia reattiva. I <b>ruoli</b> sono precisi e inseriti nella <b>gerarchia</b> , per mantenere l'efficienza sono premiate l'anzianità e le prestazioni	Strategia anticipatoria. I <b>ruoli</b> sono <b>funzionali</b> al presidio del mercato. Si incentiva l'autonomia e il contributo offerto allo sviluppo	Strategia esplorativa. I <b>ruoli</b> sono <b>decentrati</b> , in modo da cogliere i segnali deboli dei mercati. Si incentiva il contributo all'innovazione
	Strategia reattiva. I <b>ruoli</b> , inseriti nella <b>gerarchia</b> , sono funzionali alla diversificazione produttiva, si incentiva efficienza e flessibilità	Strategia anticipatoria. I <b>ruoli</b> sono <b>funzionali</b> e incentivati a offrire una maggiore competitività nel mercato e a ricercare nuovi mercati	Strategia esplorativa. I <b>ruoli</b> sono <b>decentrati</b> , in modo da cogliere i segnali deboli dei mercati. Si incentiva l'adattamento
	Strategia reattiva. I <b>ruoli</b> , inseriti nella <b>gerarchia</b> , sono funzionali alla riconversione produttiva, si incentiva efficienza e flessibilità	Strategia anticipatoria. I <b>ruoli</b> sono <b>funzionali</b> e incentivati a ricercare nuovi mercati	Strategia esplorativa. I <b>ruoli</b> sono <b>decentrati</b> , in modo da cogliere i segnali deboli dei mercati. Si incentiva l'adattamento
	Basse, lenta espansione	Medie, mutazioni frequenti	Alte, mutazioni frequenti e discontinue
	Le prospettive generate o previste dalle turbolenze e dalle dinamiche del mercato		

La *Matrice 3* rappresenta l'evoluzione delle **competenze** nel graduale e progressivo dispiegarsi delle turbolenze dell'ambiente e dei mercati.

L'elemento che appare in tutta chiarezza è la proiezione delle competenze (l'insieme delle abilità e delle conoscenze necessarie per praticare un determinato ruolo): da una dimensione tutta interna l'organizzazione (con un'attenzione molto forte alle capacità tecniche legate alle necessità produttive, in termini di conversione, di diversificazione o di ricerca della massima efficienza) a una concezione delle competenze legata soprattutto all'esplorazione dell'esterno e alla valutazione delle opportunità di reddito offerte dai mercati.

**L'impatto dell'evoluzione dell'ambiente e dei mercati sui ruoli, competenze e mentalità (Matrice 3)**

Alta ↑ La capacità competitiva dell'azienda Media ↑ Bassa	Strategia reattiva. <b>Competenze tecniche</b> a supporto dell'efficienza <b>produttiva</b> e delle procedure, del rispetto delle regole e degli standard	Strategia anticipatoria. <b>Competenze marketing e tecniche</b> per mantenere l'efficienza produttiva e rispettare gli obiettivi della pianificazione	Strategia esplorativa. <b>Competenze</b> per determinare modifiche nel mercato (nuovi bisogni / prodotti) alzando barriere economiche e aumentando la <b>redditività</b>
	Strategia reattiva. <b>Competenze tecniche</b> a supporto dell'efficienza <b>produttiva</b> e della sua diversificazione	Strategia anticipatoria. <b>Competenze marketing e tecniche</b> per migliorare l'efficienza produttiva e riformulare la pianificazione (nuove minacce / opportunità)	Strategia esplorativa. <b>Competenze</b> per rendere più efficaci le azioni e aumentare la <b>redditività</b>
	Strategia reattiva. <b>Competenze tecniche</b> a supporto della riconversione <b>produttiva</b>	Strategia anticipatoria. <b>Competenze marketing e tecniche</b> per entrare in nuovi mercati	Strategia esplorativa. <b>Competenze</b> per spostarsi verso mercati più <b>redditizi</b> , valutando le barriere economiche in ingresso
	Basse, lenta espansione	Medie, mutazioni frequenti	Alte, mutazioni frequenti e discontinue
	Le prospettive generate o previste dalle turbolenze e dalle dinamiche del mercato		

La **mentalità** delle persone inserite nell'organizzazione è una dimensione fondamentale e nello stesso tempo molto critica: sulla mentalità poggia la capacità dell'impresa di aprirsi all'ambiente esterno (l'apertura mentale dell'organizzazione), dalla

mentalità scaturiscono le maggiori resistenze al cambiamento organizzativo, la sua “formazione” è un processo complesso che attiva ambiti non esauriti alla sola esperienza lavorativa.

Nella *Matrice 4* sono rappresentate, in modo molto sintetico, alcune caratteristiche che tale dimensione deve possedere per essere coerente con i diversi livelli di turbolenza dell’ambiente e dei mercati. Anche in questo caso è utile immaginare un elemento di sintesi che muovendosi lungo l’asse delle mutazioni ambientali disegna caratteristiche mentali differenti: in questo caso è lo spostamento di mentalità che dalla ricerca della massima efficienza (nel caso di basse e lente mutazioni dell’ambiente) si sposta progressivamente verso la ricerca dell’efficacia.

**L’impatto dell’evoluzione dell’ambiente e dei mercati sui ruoli, competenze e mentalità (Matrice 4)**

Alta ↑ La capacità competitiva dell’azienda ↑ Media ↑ Bassa	Strategia reattiva. La <b>mentalità</b> è <b>conservatrice</b> , si rivolge alla storia di successo dell’azienda e mira a riprodurla nel presente	Strategia anticipatoria. La <b>mentalità</b> presidia le <b>relazioni</b> tra organizzazione e mercato. Ragiona in termini di efficacia dell’azione e gioco di squadra	Strategia esplorativa. <b>Mentalità innovativa</b> , immagina e progetta il futuro per determinarlo nel presente. Si pone come modello da imitare
	Strategia reattiva. La <b>mentalità</b> è <b>conservatrice</b> , abbandona i fattori tradizionali che non producono più i risultati	Strategia anticipatoria. La <b>mentalità</b> analizza le <b>relazioni</b> tra organizzazione e mercato, alla ricerca dei limiti dell’organizzazione	Strategia esplorativa. <b>Mentalità innovativa</b> , ricerca i segnali del cambiamento e si adegua velocemente
	Strategia reattiva. La <b>mentalità</b> è <b>conservatrice</b> , anche nel cambiamento si limita alle novità conosciute e vicine	Strategia anticipatoria. La <b>mentalità</b> analizza le <b>relazioni</b> future tra organizzazione e mercato, alla ricerca di nuove opportunità	Strategia esplorativa. <b>Mentalità innovativa</b> , ricerca i segnali del cambiamento e si innova velocemente
	Basse, lenta espansione	Medie, mutazioni frequenti	Alte, mutazioni frequenti e discontinue
	Le prospettive generate o previste dalle turbolenze e dalle dinamiche del mercato		

La lettura di queste brevi e sommarie indicazioni permette di cogliere il rapporto stretto tra i diversi tassi di turbolenza dell’ambiente, le strategie di successo adottate dalle imprese e i diversi aspetti assunti dall’organizzazione, compreso quello critico delle competenze professionali e dei ruoli. Molte descrizioni, concetti e parole, le ritroviamo infatti identiche all’interno dei fattori analizzati. Ed è questo l’aspetto centrale e di successo dell’organizzazione: essere capace di rendere coerente la propria azione con le caratteristiche dell’ambiente in cui è inserita. Per usare un concetto caro a J. D. Thompson, l’organizzazione deve mutuare dall’ambiente la sua complessità.

Anche in questo caso e a costo di abusare nelle ripetizioni, occorre porre l’accento sul fatto che le sintetiche indicazioni proposte devono intendersi come tendenze reali, analizzate dalla sociologia delle organizzazioni e delineatesi all’interno di organizzazioni omogenee per collocazione nel mercato e per strategia adottata, senza però alcuna logica deterministica o meccanica.