

EFFICACIA ED EFFICIENZA: IL GIUSTO EQUILIBRIO PER UN'ORGANIZZAZIONE SOSTENIBILE

ABSTRACT

L'articolo riassume e approfondisce i principali concetti presentati in occasione del Convegno Amministrativo di ottobre 2025, in un intervento dedicato ai temi dell'organizzazione e della gestione del cambiamento. Ispirato al volume *Mastering Change* di Ichak Adizes, l'articolo propone una lettura sistematica del cambiamento come fenomeno inevitabile, esplorando come le organizzazioni possano trovare sostenibilità, bilanciando prospettive diverse e sviluppando una leadership collettiva.

Tutto cambia

Tutto ciò che è vivo cambia. Non possiamo arrestare il cambiamento. Anche se non sempre ce ne accorgiamo, la realtà evolve continuamente. Le organizzazioni si adattano, più o meno velocemente, e con esse le persone e i team di lavoro. A cosa si adeguano? Ai mutamenti che avvengono "lì fuori": nei clienti, nelle regole del mercato, nei vincoli di risorse, nei contesti socioeconomici, politici e tecnologici. Il cambiamento può mettere in difficoltà un'organizzazione, in particolare nella **fase di transizione** verso un nuovo equilibrio: quel momento intermedio in cui **vecchio e nuovo coesistono**, producendo inevitabilmente tensioni, incertezze e resistenze (Adizes, 2015). In questa zona di passaggio, i riferimenti consolidati si indeboliscono mentre i nuovi assetti non sono ancora pienamente definiti e ciò può disorientare persone e gruppi.

Sarebbe ingenuo, infatti, immaginare che tutti i membri dell'organizzazione affrontino il cambiamento con lo stesso entusiasmo o con la medesima disponibilità. Ogni individuo vi si rapporta in modo differente, in funzione del proprio **ruolo** e della percezione di sicurezza o minaccia che il mutamento comporta. C'è chi preferisce che le

trasformazioni avvengano in modo **graduale e controllato** e chi invece è naturalmente orientato all'**innovazione e alla sperimentazione**. Queste differenze di approccio, se non riconosciute, possono generare conflitti o rallentamenti.

Il cambiamento, infatti, porta alla luce la diversità dei punti di vista che abitano il sistema: imparare a leggerlo e gestirlo consapevolmente consente di trasformare la tensione in apprendimento collettivo, di trovare **compromessi** e di orientare il futuro in modo condiviso.

Diversità di prospettive: un paragone con gli studi sulle imprese di famiglia

Un primo elemento di diversità di prospettive può essere colto dagli studi di Tagiuri e Davis in merito alla struttura delle imprese familiari che, in alcuni aspetti, presentano delle analogie con le opere religiose. Tagiuri e Davis, come riportato da Marcolin (2022) e Zellweger (2017), descrivono l'impresa familiare come un sistema formato da **tre sottosistemi interconnessi**: famiglia, proprietà e gestione.

- “Famiglia”: comprende i membri legati da vincoli affettivi e valoriali.
- “Proprietà”: include i soggetti che detengono potere decisionale e partecipano alla *governance*.
- “Gestione”: coinvolge coloro che operano nell'impresa in virtù di competenze professionali e responsabilità operative.

Nelle imprese familiari le persone possono appartenere simultaneamente a più sottosistemi, **combinando ruoli e prospettive differenti**. Anche nelle opere religiose possono convivere dinamiche analoghe: vi sono membri che appartengono alla “famiglia”, luogo delle relazioni, dedicato alla cura dei suoi membri. Alcuni esercitano funzioni di guida e di *governance*, ovvero hanno “voce in capitolo” nelle decisioni strategiche. Vi sono persone infine che hanno un ruolo nella gestione operativa delle attività e dei servizi. Ogni membro del sistema può appartenere a uno o più sottosistemi contemporaneamente, dove il rischio è di sovrapporre ruoli e aspettative generando ambiguità o tensioni tra le diverse sfere di appartenenza. Come individua Marcolin (2022), in una gestione virtuosa dei tre sottosistemi (famiglia, proprietà, gestione), nessuno annulla l'altro, nessuno è confuso dall'altro. Una prospettiva più matura e sostenibile consiste dunque nel **riconoscere la specificità di ciascun sottosistema** e nel promuovere un intreccio sano e consapevole tra di essi, capace di generare beneficio sia per le persone che per l'organizzazione nel suo insieme.

Il modello PAEI di Adizes

Un altro elemento di diversità su cui è possibile ampliare la riflessione deriva dal **ruolo** che ciascun individuo agisce. Chi presidia la qualità del servizio avrà uno sguardo diverso rispetto a chi tutela i valori fondanti dell'organizzazione o a chi si occupa della parte amministrativa. Ogni funzione porta con sé una differente sensibilità verso **l'efficacia** (raggiungere il risultato) o **l'efficienza** (utilizzare al meglio le risorse).

Nel modello PAEI (Adizes 2015), vengono identificate **quattro prospettive** che convivono, o più frequentemente si scontrano, all'interno di ogni organizzazione:

- **P (Producer)** - Produttivo: è l'orientamento di chi mira all'efficacia immediata, alla realizzazione dei risultati e alla soddisfazione dei bisogni del cliente.

- **A (Administrator)** - Amministrativo: è l'orientamento di chi mira all'efficienza, alla strutturazione dei processi e al rispetto delle regole operative.
- **E (Entrepreneur)** - Imprenditore: è l'orientamento di chi guarda al futuro, all'innovazione e alla capacità di anticipare i cambiamenti.
- **I (Integrator)** - Integratore: è l'orientamento di chi ha a cuore la coesione, la comunicazione e la costruzione di un senso di appartenenza condiviso.

Il principio fondante del modello di Adizes è che, di nuovo, per una buona gestione dell'organizzazione, **nessuna di queste prospettive può essere assente e nessuna deve prevalere sulle altre**: la sostenibilità organizzativa richiede un equilibrio dinamico tra efficacia (P ed E) ed efficienza (A e I). L'assenza o la predominanza durevole nel tempo di una sola di esse conduce all'insostenibilità: l'organizzazione perde la capacità di adattarsi al cambiamento.

Ad ogni cosa il suo tempo

“Per ogni cosa c’è il suo momento, il suo tempo per ogni faccenda sotto il cielo” (Qoelet). Questo vale anche per le quattro prospettive P, A, E e I. Nel corso del suo **ciclo di vita** l’organizzazione manifesta bisogni differenti a cui corrisponde una temporanea prevalenza di una o più di queste prospettive. Tale oscillazione riflette la necessità di adattare l’equilibrio interno tra P, A, E e I in funzione della fase evolutiva e delle sfide che l’organizzazione sta attraversando. Nelle fasi iniziali dell’organizzazione (della sede, del team), la priorità è stare vicino al cliente e dimostrare di poter rispondere con efficacia ai suoi bisogni. Crescendo, diventa fondamentale mettere ordine, definire regole e processi. Nel periodo di maturità, la sfida è mantenere la vitalità e la capacità innovativa, evitando di irrigidirsi divenendo eccessivamente burocrati. Nella fase di declino, l’urgenza è riconnettersi alla missione originaria e reinventarsi (Adizes, 2004).

Competenza chiave di chi ha responsabilità in un’organizzazione è dunque **gestire la transizione tra una fase e l’altra**, favorendo una cultura che valorizzi il confronto in modo continuativo tra le diverse prospettive P, A, E e I. **La visione più completa nasce dall’integrazione di prospettive differenti** (Adizes, 2015): è attraverso una pluralità di sguardi che si riesce a comprendere con maggiore precisione l’equilibrio dinamico tra efficacia ed efficienza più adatto alla corrispondente fase di vita. Imporre una visione unica, magari facendo leva sull’autorità derivante dal ruolo o sull’influenza personale che si può esercitare, può apparire più semplice ed efficace; tuttavia, come insegna Adizes (2015), ignorare o escludere una prospettiva conduce nel tempo all’inefficacia e all’inefficienza sistematica. L’inclusione della diversità di prospettive è pertanto non solo un principio che qualcuno potrebbe sentire come etico, ma una **strategia di sopravvivenza organizzativa**, in altre parole, di sostenibilità.

La cultura del confronto come leva di sostenibilità

Confrontare prospettive diverse non è un processo facile. La sostenibilità organizzativa non si fonda unicamente su competenze tecniche o sulla solidità economica, ma su una **cultura relazionale** che favorisce fiducia, rispetto (Adizes, 2015) e dialogo autentico. Raggiungere la maturità come organizzazione significa usare sapientemente la relazione

come strumento di buona gestione e governo per permettere il confronto costruttivo tra prospettive diverse. Si tratta di un processo che richiede pazienza, tolleranza e disponibilità a mettere in discussione la propria posizione. L'esercizio del **dialogo** non è privo di costi emotivi e cognitivi, ma rappresenta la condizione necessaria affinché l'organizzazione possa evolvere in modo equilibrato e sostenibile.

Conclusioni

Le organizzazioni sostenibili, siano esse imprese familiari, enti civili o opere religiose, condividono una medesima necessità: **mantenere vivo il legame tra missione e gestione, tra spirito fondativo e capacità di adattamento**. Esse sono sostenibili nella misura in cui riescono a:

- integrare prospettive diverse e valorizzarne la complementarità;
- gestire con consapevolezza le fasi di transizione del proprio ciclo di vita;
- promuovere una cultura basata su fiducia, rispetto e dialogo costruttivo;
- mantenere un bilanciamento costante tra orientamento ai risultati e cura dei processi.

L'efficacia e l'efficienza, dunque, non sono obiettivi alternativi: sono dimensioni essenziali alla sostenibilità, che si realizzano pienamente quando le persone che sono parte del sistema riescono ad armonizzare le differenze, sostenute da una visione e da valori comuni.

BIBLIOGRAFIA

- Adizes, I. (2015). *Mastering Change. Introduction to Organizational Therapy. A Universal Applied Theroy on How to Lead Change for Exceptional Results Without Destructive Conflict*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications.
- Adizes, I. (2015). *Managing Corporate Lifecycles*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications.
- Marcolin, L. (2022). *Family & Business. Otttenere armonia e risultati nelle imprese di famiglia*. Milano: AYROS Editore.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business. Theory and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.