

L'IMPRESA

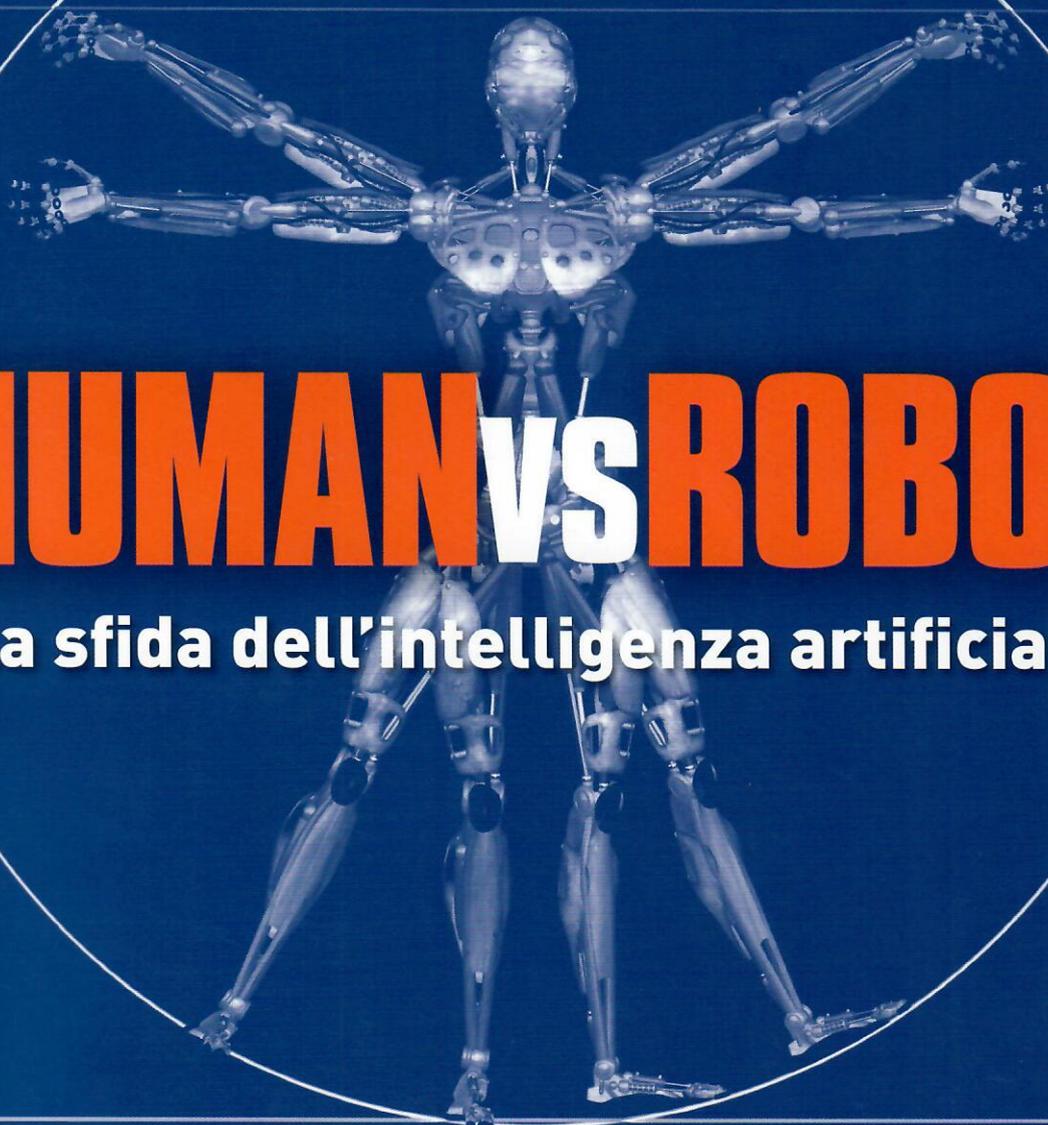
N° 4
2017

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°4
APRILE 2017
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO 24ORE

www.limpresaonline.net



HUMAN VS ROBOT

La sfida dell'intelligenza artificiale

DIGITAL STRATEGY

Il conflitto tra la visione strategica americana e quella europea

CUSTOMER EXPERIENCE

Aziende ricche di dati, ma incapaci di trarne informazioni

BUSINESS SOSTENIBILE

Changemaker, B-Corp e grandi aziende in trasformazione

Solo ed esclusivamente in abbonamento obbligatorio con il Sole 24 Ore - prezzi relativi ad altre combinazioni di vendite sono riportati su Il Sole 24 Ore Anno 88° - N. 4/2017 - Aprile 2017 - Mensile Poste Italiane - Spediz. in A.P. - D.L. 353/2003 CONV. in L. 46/2004 ART. 1, C.1. DDB Milano





LEADERSHIP. Una nuova visione dell'Organization management

Un giardino da curare

Se pensiamo alle organizzazioni come a un sistema dotato di un'autonomia intelligente, in grado di svilupparsi in maniera armonica e di adattarsi velocemente ai cambiamenti dell'ambiente, allora il ruolo del leader assume un significato del tutto diverso

di Rino Giovanni Marchetto

Prima di entrare nel merito del management del giardino organizzativo è importante mettere a fuoco perché le organizzazioni moderne si avvicinano sempre più a dei giardini di competenze. In un ambiente competitivo relativamente stabile, il concetto di organizzazione rimanda immediatamente a un sistema razionale che dà risposte coerenti ed efficienti a domande tendenzialmente uguali e ripetitive. Si avrà quindi una organizzazione basata su procedure collaudate e mirate alla massima efficienza. Si tratta insomma del tipico modello fordista della produzione di massa. In un ambiente iperdinamico, questo modello va in crisi perché non riesce ad adattarsi con sufficiente reattività al contesto competitivo. Passando a un contesto diverso ma mantenendo le stesse logiche possiamo inquadrare la situazione descritta dal Generale McChrystal (v. pagina a fianco), quando si rende conto che la rigidità delle procedure delle operazioni militari le rende sia troppo prevedibili sia palesemente inadatte. Da qui nasce l'esigenza di pensare alle organizzazioni come a un sistema dotato di un'autonomia intelligente, un insieme di competenze tecniche e di doti umane in grado di svilupparsi in maniera armonica e di adattare velocemente le proprie risorse ai cambiamenti dell'ambiente in cui deve operare. Il ruolo del leader assume quindi un significato del tutto diverso che rende il management dell'organizzazioni molto simile a quello della cura di un giardino, di una sorta di giardino organizzativo.

Organizzazioni, forme di vita superiori

Il giardinaggio rappresenta una metafora molto efficace del management delle organizzazioni. Le

organizzazioni e i giardini sono sistemi biologici che vivono, crescono e si sviluppano in maniera sorprendentemente simile, per cui sia il giardiniere che il leader devono affrontare sfide che presentano molte analogie. Entrambi condividono un'estrema aleatorietà e incertezza nel rapporto tra azioni e risultati. Quando essi ripensano al lavoro svolto hanno difficoltà a trovare una corrispondenza tra l'enorme impegno profuso e lo stato effettivo del loro giardino o della loro organizzazione. Le semine, le potature, i cicli di irrigazione come i piani di sviluppo, gli assessment, i piani di formazioni, le promozioni, le variazioni organizzative si sono ripetute negli anni, ma il risultato ottenuto è spesso molto lontano dagli obiettivi sperati e ci si rende conto che quello che si è realizzato è certo il frutto del proprio lavoro ma che, in fondo, si ha a che fare con una entità dotata di una propria specifica personalità, solo in parte determinabile. Il carpentiere che costruisce una casa può tangibilmente vedere i frutti del suo lavoro, così come un programmatore software può definire fino all'ultimo dettaglio il funzionamento del nuovo sistema. Ma i manager come i giardinieri in fondo non costruiscono nulla, essi dedicano le loro fatiche a forme di vita superiori.

La sola verità del proprio intuito

Non ci sono certezze nella vita di un giardiniere, ogni cosa deve essere dimostrata ogni volta da capo. La dalia che ha attecchito nello stesso terreno centinaia di volte quest'anno è morta. Mentre il dente di leone è nato spontaneamente tra le pieghe dell'asfalto quasi a sfidare i principi della biologia. Nemmeno le più avanzate conoscenze scientifiche



Anni addietro in qualità
di Comandante della Task Force
ho cominciato a concepire un modello efficace
di leadership, in quella che era una situazione
del tutto nuova, come una cosa molto più simile
al giardinaggio che al gioco degli scacchi.
Il controllo mossa per mossa,
che sembrava connaturato alle operazioni militari,
si dimostrava meno efficace che il nutrire
e coltivare l'organizzazione – la sua struttura,
i suoi processi e la sua cultura –
per abilitarla a funzionare con
una autonomia intelligente

Tratto da *Team of Teams: new rules of engagement for a complex world*, Stanley McChrystal, ex comandante del Joint Special Operations Command in Iraq.

possano prevedere con assoluta certezza lo sviluppo delle piante e, infatti, i giardinieri non hanno nessuna velleità di controllo totale. Essi si limitano a riprodurre le condizioni ottimali per la crescita, curando adeguatamente il terreno, garantendo la giusta umidità e la giusta soleggiatura. Quindi sorvegliano e apportano di volta in volta le necessarie cure: irrigano, concimano, potano, tolgono le erbe infestanti, ma non hanno mai un controllo assoluto.

Non si tratta tanto di applicare aride ricette e formule teoriche, quanto di avere la capacità di entrare in sintonia con le forze più profonde della natura, impegnarsi costantemente nella cura della propria creatura e progredire passo dopo passo verso la realizzazione del proprio progetto. Lo stesso vale per il management delle organizzazioni. Si può contare solo sulla base di limitate conoscenze teoriche che finiscono spesso con il rivelarsi del tutto inattendibili. Le uniche verità sui cui si può

veramente contare sono la passione per il proprio lavoro e la verità del proprio intuito.

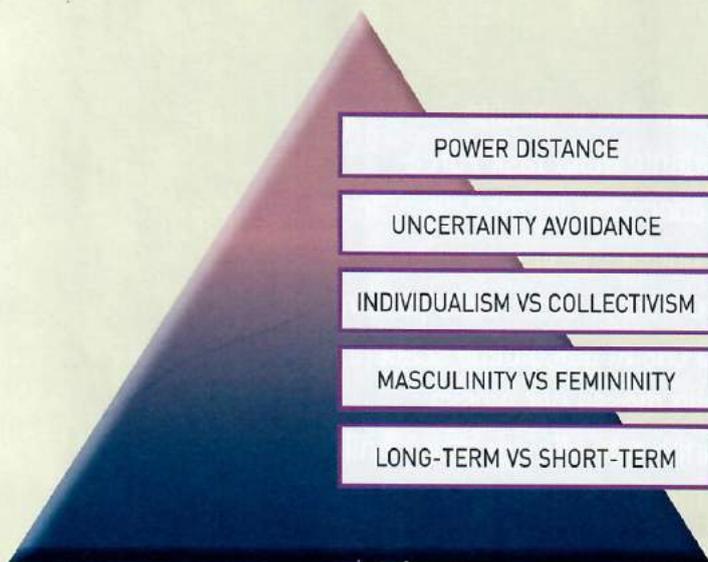
Conoscere il terreno in cui si lavora

La foresta amazzonica è il posto sulla terra con il più alto grado di biodiversità. L'Amazzonia si estende per 6,2 milioni di chilometri quadrati e ospita un numero enorme di specie diverse tra mammiferi, uccelli, piante e fiori. Tuttavia per quanto vasta e ospitale l'Amazzonia non è adatta per tutta la flora e la fauna del pianeta. Le stelle alpine e gli stambecchi evidentemente non ci possono vivere. E nemmeno le primule o le marmotte. Questo perché ogni specie ha bisogno del suo habitat, delle giuste condizioni ambientali e della corretta catena alimentare.

Ci sono aspetti simili anche per le organizzazioni, per quanto gli uomini siano in assoluto la specie vivente meglio adattabile. Gli uomini possono vivere quasi ovunque e riescono ad adattarsi alle



Cross-country Cultural Dimension



condizioni più avverse. E, cosa ancora più importante, persone con cultura, esperienze e background diversi possono trovare un enorme reciproco arricchimento. Ma se parliamo di organizzazioni allora le cose stanno diversamente e non tutte le pratiche sono esportabili da una situazione all'altra. La cultura organizzativa cambia infatti con il luogo, con il tempo e con il settore di business.

Le analisi di Geert Hofstede sulle cinque dimensioni culturali (distanza dal potere, accettazione delle incertezze, individualismo/collettivismo, mascolinità/femminilità, breve termine/lungo termine) restano fondamentali in questo campo. Non affronteremo qui il discorso su questo tema visto che non mancano certo i testi specialistici che lo affrontano, quello che vogliamo rilevare è l'enorme varietà delle culture aziendali che compongono il panorama organizzativo. Queste differenze non sono dovute solo alle diverse culture nazionali, ma anche al settore di business. Pensiamo ad esempio alla enorme diversità tra lo stile formale della comunità legale e finanziaria della costa Est degli Stati Uniti rispetto alla estrema informalità della Silicon Valley. Gli stili di management e la cultura organizzativa non sono facilmente tra-

sferibili da un'azienda all'altra. E questo deve portare a progettare e definire programmi organizzativi specifici per ogni singola realtà. Sviluppare le peculiari risorse organizzative di un'azienda e trasformarle in vantaggi competitivi importanti e sostenibili è proprio una delle principali sfide per ogni leader.

Come curare il proprio giardino organizzativo

Come abbiamo visto l'arte del giardinaggio offre una infinità di analogie e di metafore rispetto al management aziendale. Quasi ogni attività di organization management trova un parallelo con la cura di un giardino e viceversa. Queste analogie offrono inoltre importanti spunti di riflessione. La semina, l'irrigazione, la potatura sono tutte attività che possono essere traslate in un contesto organizzativo. Per ognuna di queste attività possiamo trovare dei significati sorprendenti, capaci di dare un nuovo respiro alle nostre strategie organizzative.

Perché i piani di change falliscono

Il terreno organizzativo risulta molto più arduo da domare che la terra vera e propria. Le organizzazioni sono profondamente immerse in un contesto culturale dotato di una fortissima inerzia e resilienza. I valori culturali cambiano infatti con enorme lentezza e influenzano profondamente i comportamenti organizzativi.

L'aratura e la concimatura sono necessarie per consentire al seme di germogliare e crescere. Facendo un parallelismo con l'inserimento di neo assunti pensiamo a quanto velocemente questi si conformino nei comportamenti ai loro colleghi. Le azioni di change management devono quindi essere sviluppate a priori sull'organizzazione corrente e poi dispiegate sugli eventuali neo assunti, affinché possano crescere su di un terreno virtuoso e produrre i migliori risultati.

I piani di change management devono comprendere sia azioni di carattere strutturale sulla parte hard dell'organizzazioni sia azioni di tipo soft sulle



competenze e sui comportamenti. La comunicazione e la formazione sono i più importanti strumenti di preparazione del terreno organizzativo. Essi sono molto efficaci anche per fertilizzare le strutture con nuovi stimoli e nuove idee. L'implementazione di nuovi processi manageriali, il riallineamento del management con le strategie di business e il cambiamento dei comportamenti organizzativi sono in larga misura basati su iniziative di comunicazione e formazione, possibilmente combinate con supporti tecnologici e nuovi processi di management.

I fallimenti nei progetti di change management sono in larga parte dovuti all'insufficienza dei piani di comunicazione e in generale al debole coinvolgimento del personale. Analogamente ai processi biologici, il cambiamento organizzativo non presenta una progressione di tipo additivo e la relazione dei risultati con le dimensioni quantitative è molto aleatoria. I processi di cambiamento mostrano risposte anelastiche rispetto agli investimenti in comunicazione e training. Sono sempre richiesti interventi massicci in termini di comunicazione prima di ottenere risultati minimamente significativi sul piano dei comportamenti e dei valori.

L'incognita della risorsa junior

La semina, l'irrigazione e la potatura consentono delle riflessioni estremamente illuminanti. La semina trova una perfetta corrispondenza con l'inserimento di neo assunti, anche se possono essere messe in luce alcune significative differenze. Nella semina di una rosa possiamo prevedere con buona approssimazione il tipo di fiore che otterremo in caso di successo. Nel contesto organizzativo questo è meno vero. Può essere abbastanza realistico quando inseriamo una persona di esperienza che conosciamo bene, ma in questo caso si potrebbe forse più precisamente parlare di piantumazione! Nel caso di assunzione di una risorsa junior è sostanzialmente impossibile prevedere il tipo di professionalità che otterremo, dato che questo è largamente condizionato dalla personalità, dagli interessi e dalla

motivazione dell'interessato.

Analogamente a come un garden designer sviluppa un suo specifico concetto di giardino, un leader efficace è in grado di progettare la propria organizzazione. Egli può agire su un'ampia varietà di leve e definire la struttura organizzativa, le responsabilità, le competenze, i valori e gli stili di management. Tuttavia, anche qui si tratta di gestire processi non lineari, che richiedono molto tempo e molto lavoro e il cui risultato concreto dipende da un'enorme quantità di fattori che interagiscono e si influenzano vicendevolmente.

Come evitare la sindrome del veterano

L'irrigazione ristora il terreno assetato; senza acqua nessuna pianta può prosperare. Anche le organizzazioni possono diventare aride, demotivate e senza energia. Sono situazioni in cui mancano i valori positivi, in cui le persone sono assetate di valori e di passioni. Può succedere in caso di prolungate situazioni di crisi, quando i progetti di turn-around si succedono senza successo di anno in anno. Abbiamo qualche esempio in Italia di queste situazioni e come noto si dimostrano estremamente difficili da gestire. Si sviluppa la cosiddetta "sindrome del veterano", quando persone che hanno vissuto ondate successive di ristrutturazioni, tutte con ambizioni e risultati mai realizzati, che faticano ormai a credere nell'efficacia di un ulteriore progetto.

In conclusione occorre mettere in evidenza un ulteriore aspetto, spesso sottovalutato. Le organizzazioni hanno una loro resilienza interna notevolissima, superiore a quella di qualsiasi foresta. Sono spesso pensate come sistemi fragili e possono esserlo in determinate circostanze. Tuttavia la loro resistenza al cambiamento può rivelarsi estrema. È istintivo per l'uomo vedere il cambiamento come una minaccia, perché accettare il cambiamento implica il ripensare a noi stessi. Per questa ragione così come una foresta ricresce più forte dopo un disboscamento, le culture organizzative hanno la tendenza a ritornare sui propri passi e a ripetere gli stessi errori. ■



Rino Giovanni Marchetto è Head of Organization Management practice di Fairfaber. È autore de "Il management delle multinazionali. Guida alla gestione del business globale", Guerini Editore