

Andrea Di Lenna

Lean relationships

Come sviluppare relazioni snelle
in azienda

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Andrea Di Lenna

Lean relationships

Come sviluppare relazioni snelle
in azienda



FrancoAngeli

TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , a cura di <i>Andrea Pontremoli</i>	pag.	7
Introduzione	»	9
Ringraziamenti	»	13
1. È tempo di cambiare	»	15
1.1. Dal “tempo degli orologi” al “tempo delle nuvole”	»	15
1.2. Un esempio “dalle nuvole”	»	17
1.3. Il secondo esempio “dalle nuvole” e le conseguenze	»	18
1.4. Non ce lo possiamo più permettere	»	19
2. Conoscere le persone	»	23
2.1. Le persone sono snelle?	»	23
2.2. Ma conosciamo veramente le persone?	»	25
2.3. Organigrammi snelli, persone imbarazzate	»	28
2.4. Snellire attraverso l’empowerment	»	30
2.5. La motivazione, questa sconosciuta	»	32
2.6. Sviluppare la motivazione	»	34
3. Scienza e comportamenti	»	37
3.1. Strumenti anche per non addetti	»	37
3.2. Il mito della PNL	»	37
3.3. Il match tra razionalità ed emozioni	»	39
3.4. La miniera dell’economia comportamentale	»	42
3.5. La rivoluzione delle neuroscienze	»	43
3.6. Il contributo del “comportamento organizzativo”	»	44
3.7. L’apporto della psicologia positiva	»	45
3.8. Una nuova modalità gestionale	»	48
4. Snellire attraverso il lavoro in team	»	51
4.1. L’abitudine dell’orticello	»	51

4.2. Gruppo o squadra?	pag.	53
4.3. Gestire insieme le difficoltà	»	56
4.4. Risolvere in team	»	57
4.5. “Retrobottega” e forme affini	»	60
4.6. Il “fuoco amico”	»	62
4.7. Le “frasi killer”	»	65
4.8. Quando la realtà supera la fantasia...	»	66
4.9. Il confronto	»	67
4.10. Muoversi verso la squadra snella	»	70
5. Lean communication	»	73
5.1. La comunicazione manageriale snella	»	73
5.2. Feedback, feedback e ancora feedback	»	75
5.3. Il feedback: da dove veniamo...	»	76
5.4. Investire sul feedback positivo	»	79
5.5. Il feedback tra misurino e bilanciare	»	81
5.6. I comportamenti concludenti e la coerenza	»	84
6. La trappola della comunicazione interna	»	87
6.1. I nuovi paradigmi	»	87
6.2. Le riunioni come fonte di problemi	»	89
6.3. Snelli sì, ma non dappertutto	»	90
6.4. Le diverse tipologie di riunioni	»	92
6.5. Un caso reale	»	95
6.6. Gli eventi aziendali	»	97
7. Ma la tecnologia ci aiuta?	»	103
7.1. Complicarsi la vita con il multitasking	»	103
7.2. Ma per fortuna che c'è la tecnologia	»	105
7.3. La perversione delle e-mail	»	107
7.4. La dimensione del fenomeno	»	109
7.5. Lo strano fenomeno della “copia conoscenza”	»	110
7.6. Altre forme di complicazione	»	111
7.7. Tecnologia e mal-essere	»	114
7.8. Le possibili soluzioni	»	114
7.9. Un messaggio di speranza...	»	116
8. Per concludere	»	119
8.1. Le scorciatoie	»	119
8.2. Una storia interessante	»	120
Bibliografia	»	123

Prefazione

a cura di *Andrea Pontremoli**

È con grande piacere che accolgo l'invito da parte di Andrea di scrivere la prefazione a questo suo interessante libro.

Devo dire che, nonostante sia un testo «lean», per leggerlo ci vogliono impegno e concentrazione: i concetti sono portati con esempi molto chiari, ma fanno riflettere, e tutti sappiamo che per riflettere serve tempo. Alla fine vi accorgete che i vari passaggi del libro sono molto profondi, dato che parlano sì di organizzazione, ma soprattutto di persone, dei loro comportamenti e della loro complessità. Scoprirete così magicamente che per guidare un'organizzazione ciò che serve è proprio il tempo.

Leggendo il libro mi è venuta alla mente la distinzione tra il pensiero critico-analitico, dove ci si chiede il perché delle cose, ed il pensiero tecnico-specialistico, dove si tende a fare più cose in meno tempo in nome della produttività e dell'efficienza. Ora provate a pensare alla vostra Azienda, e al vostro Business e chiedetevi cosa serve per aver successo. Il disegno organizzativo? Le tecnologie? Gli strumenti di comunicazione?

La riflessione che mi porto a casa leggendo il libro è che, probabilmente, serve oggi molto più pensiero critico rispetto a quello analitico, il che significa la necessità di prenderci il tempo, anzi, la necessità di riappropriarci del “nostro” tempo per tornare a pensare e rimettere concretamente le persone al centro. Siamo indubbiamente soffrendo di una “crisi di futuro”, che sconta anche una carenza del “senso di comunità” nelle nostre organizzazioni e di uno scopo che vada ben oltre gli obiettivi dei singoli o delle varie direzioni di funzione o di divisione. L'esempio che mi viene in mente è forse temerario, ma rende bene l'idea: quello della Chiesa, con un'organizzazione globale “super lean“ (solo tre livelli), ma con uno scopo condiviso altissimo che va ben oltre i singoli e il tempo.

Il nostro lavoro di Leader è poi ben descritto all'interno del libro: fornire motivazioni, indicare obiettivi impegnativi e sfidanti e offrire la possibilità

* Amministratore Delegato Dallara Automobili.

alle singole persone di utilizzare a fondo le proprie capacità ed allo stesso tempo sentirsi appagate per essere stati utili allo scopo. Ecco la responsabilità che compete a chiunque debba oggi guidare un'organizzazione.

Il libro vi dà la possibilità di collegare e approfondire i fondamenti per l'efficace gestione di un'Azienda, che a mio modo di vedere sono i seguenti:

- andare al senso profondo delle cose e fornire uno scopo;
- comprendere l'importanza della cultura aziendale;
- gestire la motivazione dei singoli;
- riconoscere le competenze e le attitudini;
- gestire le diversità;
- utilizzare in modo efficace gli errori e l'esperienza;
- decidere nell'incertezza;
- sviluppare la capacità di dare fiducia.

Sono tutti fattori rilevanti per la vita di un'organizzazione, ma è soprattutto il “come” questi sono gestiti che fa la differenza. Vi suggerisco a tal proposito di leggere il capitolo cinque relativo ai feedback: viene descritta molto bene la differenza tra il Manager che lavora essenzialmente sui feedback negativi (cosa hai fatto male) nella logica di “spinta”, rispetto al Leader che invece lavora sui feedback positivi (cosa hai fatto bene) nella logica invece di “trascinamento”, e capirete molto bene che, se puntiamo ad avere un'organizzazione con uno scopo ben preciso che possa essere tanto efficiente quanto efficace, servono Leader efficaci.

“Lean relationships” è quindi un libro molto più profondo di quanto può apparire ad una prima semplice lettura, e di grande aiuto per aiutarci a riflettere.

Infine un'ultima considerazione: il grande valore della crisi o dei cambiamenti ci forza a pensare e a tornare ai “fondamentali”. Mi viene in mente una frase del fondatore della IBM, Thomas Watson: “IBM è un'Azienda straordinaria perché è fatta da persone straordinarie”.

Non dimentichiamolo mai.

Introduzione

Lean production, lean organization, organizzazioni piatte, ...

Tanti sono i recenti approcci che esplicitano la necessità di avere delle strutture organizzative “snelle”, intendendo con questo termine soprattutto il concetto di “velocità di reazione” alle necessità sempre più schizofreniche del mercato.

Grande è stato negli ultimi anni il lavoro che le realtà economiche di tutti i tipi, siano esse di produzione o di servizi, di tipo pubblico o privato, hanno saputo esprimere. Molti gli interventi sui modelli organizzativi, innumerevoli i piani di “*change management*” interni alle organizzazioni orientati a produrre quelle modifiche necessarie a far “cambiare le cose” per indirizzarle verso le emergenti necessità di business.

Malgrado tutti questi tentativi, è sotto gli occhi di tutti quanto questi siano stati poco produttivi nel realizzare nuove organizzazioni in grado di competere in modo nuovo nei mercati globali.

Ciò che risulta carente un po’ in tutti gli approcci è il peso assegnato a quella che possiamo definire la **dimensione umana** delle organizzazioni. Non si può certo affermare che non si sia tenuto conto del fatto che le aziende funzionano grazie alle persone e con le persone. Si può invece probabilmente argomentare a lungo su quanto sia stato considerato **di fatto** il peso del contributo delle persone nella realizzazione delle strategie organizzative.

Troppo spesso ci siamo infatti imbattuti in realtà economiche che hanno sottovalutato l’importanza del coinvolgimento delle persone, dimenticando, o forse sottovalutando, che l’investimento nelle persone ha una tipicità che nessun altro investimento ha: quella che **il ritorno è assolutamente incerto e collegato all’esplicita intenzione delle persone di renderlo disponibile come e quando lo credono.**

Relativamente all’argomento che sarà affrontato in questo libro, quello appunto di ottenere un’organizzazione snella, non possiamo non evidenziare come gli investimenti in meccanismi per raggiungerla siano stati considere-

voli un po' in tutti gli ambiti aziendali, ma abbiano un po' tralasciato la focalizzazione sul coinvolgimento del fattore più importante nelle organizzazioni: **le persone**.

Se questo è vero (e comunque è la nostra tesi), l'esito non potrà essere diverso dal **funzionamento delle aziende ad "intermittenza"** ogni qualvolta accada di imbattersi in processi di business o di staff caratterizzati da persone solo parzialmente coinvolte negli stessi.

In questo libro cercheremo di mettere in evidenza quali siano le condizioni per assicurare ad una qualsiasi azienda la traduzione pratica delle logiche "*lean*", o snelle, anche in un ambito decisamente poco esplorato da tali modalità organizzative: quello delle **relazioni interpersonali**.

Infine alcune riflessioni in merito alla struttura di questo libro.

Il primo pensiero riguarda alle ragioni che ci hanno portato alla decisione di scriverlo, essenzialmente legate alla volontà di rendere partecipi i lettori della difficoltà di affrontare nelle aziende le tematiche di gestione delle persone, ma soprattutto di quali possano essere le soluzioni.

La seconda ragione è legata alla domanda che spesso ci veniva fatta dalle persone in merito a quali potevano essere dei libri da leggere relativamente a tali argomenti. Questa richiesta ci ha sempre lasciato in imbarazzo dato che non riteniamo esistano singole pubblicazioni che trattino in modo unitario ciò che sarà affrontato nelle prossime pagine. Non intendiamo ovviamente affermare l'eshaustività della trattazione degli argomenti oggetto del nostro lavoro, che, per loro stessa natura, richiederebbero invece molto più tempo e spazio. Riteniamo però che il lavoro di "assemblaggio", ma soprattutto di integrazione dei temi oggetto del presente volume siano quantomeno in parte originali.

Un'ulteriore riflessione ha riguardato le modalità di realizzazione pratica degli argomenti da trattare, soprattutto in merito alla dimensione del lavoro, intendendo con questo il numero di pagine scritte.

Può sembrare una considerazione banale o superficiale, ma ci è parsa determinante in ragione della coerenza rispetto al titolo attribuito al libro stesso. Se si intende scrivere di relazioni snelle, **lo scritto deve essere allo stesso modo, e coerentemente, snello**, come il lettore avrà già avuto modo di verificare nel momento in cui ha deciso di acquistarlo.

Questa modalità rompe uno degli schemi mentali del passato in base al quale se un libro non ha una certa dimensione ed un certo spessore (stiamo in questo caso parlando di altezza in centimetri, non di qualità contenutistica...), se ne può dedurre che lo stesso non abbia "spessore" (è proprio il caso di dirlo...) e che quindi non valga la pena di essere comprato e letto.

Vogliamo in questo caso cercare di sovvertire questa tendenza, cercando di concentrare il più possibile i contenuti in paragrafi semplici e stringati, nei quali le indicazioni siano fornite in modo chiaro e succinto, rispondendo quindi a ciò che viene richiesto ormai in tutte le organizzazioni: **un insieme di efficienza ed efficacia**.

È infatti interessante considerare come sia possibile, anche se poco frequente, realizzare qualcosa che, **attraverso l'incisività e la sintesi**, possa essere proprio per questa ragione maggiormente utile. Consideriamo che, al giorno d'oggi, la comunicazione digitale esige la rapidità di pensiero e di reazione, il che ci deve portare, per forza di cose, a pensare ed agire in modo differente.

Oltre a questa prima osservazione, vale la pena aggiungerne una seconda, che riguarda **il tempo che oggi tutti noi possiamo dedicare alla lettura**, purtroppo **in calo sistematico** e sostanziale da qualche anno. Vale quindi la pena di pensare a qualcosa che sia concepito per una lettura appunto snella, da effettuarsi magari all'interno di un mezzo pubblico nelle fermate che scorrono tra il punto di partenza e la destinazione, o in una sala di aeroporto in attesa del proprio volo, o durante un viaggio in treno o, in casi altrettanto frequenti in luoghi e contesti che non possono essere esplicitamente citati...

Insomma, l'obiettivo è quello di **realizzare un libro che aiuti a comprendere come rendere snelle le organizzazioni** e che sia al contempo fruibile in modo adeguato rispetto alle esigue opportunità che ci lasciano le nostre abituali giornate: qualcosa che sia quindi di veloce, efficace ed interessante lettura.

Ci auguriamo di riuscire in questo impegnativo quanto stimolante compito.

Buona lettura!

Ringraziamenti

Quando si arriva alla fine di quella bellissima avventura che è la scrittura di un libro, si sente sempre la necessità di fare un bilancio per ringraziare le persone che hanno contribuito in termini di spunti ed ispirazioni per la stesura dei contenuti.

Vorrei quindi in primo luogo riconoscere il grandissimo aiuto che mi è stato dato dal mondo dello sport attraverso chi mi ha dato tantissimo prima di tutto come persona, e poi come eccellente rappresentante della sua disciplina. Li cito “in ordine di apparizione” nella mia recente vita professionale.

Giuliano Bergamaschi, pioniere della motivazione e delle emozioni, Fefè De Giorgi, maestro dell’equilibrio del coaching, John Kirwan, grande amico, modello di comportamento e di eccellenza, Rossano Galtarossa, plurimedagliato olimpico del “vincere con la testa”, Pasquale Gravina, campione dell’atteggiamento e della crescita personale: ognuno di loro sa quanto sono veri e profondi tanto i miei ringraziamenti quanto la mia riconoscenza per l’aiuto e l’enorme quantità di insegnamenti che tutti insieme hanno saputo trasmettermi in anni di intensa ed effervescente collaborazione.

Qualche anno fa ho poi avuto il piacere di conoscere Matteo Rampin, poliedrico ed enciclopedico professionista, che mi ha permesso di esplorare ed approfondire il mondo delle relazioni in modo “non convenzionale” (una definizione che credo gli piacerà...), oltre ad avermi fatto conoscere il mondo dell’illusionismo e Francesco Scimemi, suo geniale rappresentante.

Un enorme grazie va poi ai miei colleghi Andrea Petromilli, Adriano Capelli, Bruno Durante, Sara Caroppo, Francesco Apuzzo, Antonio Agostini e Mario Bassini, con cui ho condiviso moltissimi momenti dello sviluppo del nostro progetto comune e dai quali ho sempre avuto un grande quanto incondizionato supporto.

Voglio inoltre ringraziare tutti i clienti per i quali ho lavorato e sto tuttora lavorando, che mi permettono quotidianamente di svolgere un lavoro che amo moltissimo e che mi dà enormi soddisfazioni. Da loro ho imparato ve-

ramente tanto e a loro spero di dare tutto ciò di cui possono avere bisogno, incluso questo libro.

Un ultimo grazie va infine alla mia famiglia: mia moglie Corinne è il motore instancabile della nostra famiglia ed il punto di riferimento per la nostra coesione. Le nostre tre figlie Matilde, Fanny e Margot sono tre vulcani di cose belle e di amore bellissimo: da tutte loro prendo ogni giorno ispirazione, forza e coraggio.

Ho letto qualche tempo fa di un proverbio che diceva che un uomo può sentirsi realizzato se è riuscito ad avere un figlio, a piantare un albero e a scrivere un libro. Il senso comune ai tre elementi è quello di lasciare qualcosa in eredità: mi piace pensare che sia così e che quello che ho avuto modo di raccogliere e di scrivere in questo libro possa essere utile a qualcuno.

Grazie ancora a tutti voi che mi avete aiutato!

Andrea

1 È tempo di cambiare

1.1. Dal “tempo degli orologi” al “tempo delle nuvole”

Preoccuparsi della **necessità non più prorogabile** di gestire le persone in modo non solo efficiente, ma anche efficace. Nel contesto competitivo globale, come quello con cui qualsiasi persona si sta oggi dibattendo, la **velocità dei cambiamenti** ha assunto una **dimensione assolutamente sconosciuta** negli anni precedenti e ci sta soprattutto mettendo in una condizione di **non riuscire a prevedere** con una qualche affidabilità cosa potrà accadere in futuro.

Riprendendo una definizione recentemente raccolta, possiamo discutere di un cambiamento che sta facendo evolvere il nostro contesto da quello che potevamo definire il “**mondo degli orologi**” a quello che potremmo invece identificare come il “**mondo delle nuvole**”, due ambienti completamente diversi di cui cerchiamo di individuare gli elementi salienti:

- il “mondo degli orologi” era un periodo prevalentemente caratterizzato da fenomeni ben conosciuti e determinati, era tendenzialmente prevedibile e regolare, aveva un suo ordine, era lineare e sostanzialmente in crescita, con organizzazioni caratterizzate da **un numero di persone probabilmente superiore al necessario** nella maggior parte tanto delle Aziende quanto delle Pubbliche Amministrazioni. Inoltre, cosa non di poco conto, **l’Italia e l’Europa erano il centro del mondo**. e guardavano dall’alto al basso gli altri paesi. All’interno di questo contesto, le organizzazioni potevano gestire le persone senza particolari sofisticazioni, con **modelli di leadership spesso autoritati e poco partecipativi che erano sostanzialmente accettati**, anche se subiti, dalla maggior parte degli individui.
- il “mondo delle nuvole” è diventato invece caotico, estremamente complesso, con un’imprevedibilità, un’incertezza e una turbolenza che sono cresciuti a dismisura anche in ragione dell’**affermarsi della cosiddetta “Area BRIC”** (Brasile, Russia, India e Cina, per chi non lo ricordasse...),

che ha nel giro di poco tempo fatto sì che **il mondo diventasse “BRIC-baricentrico”** senza che la maggior parte di noi se ne rendesse conto... Il **rischio nella gestione dei vari business è aumentato in modo esponenziale**, soprattutto in ragione del rischio di **non conoscere in modo adeguato la concorrenza realmente globale** con la quale doversi confrontare. In questo contesto, i modelli di leadership autoritari hanno cominciato a mostrare la corda e si sono progressivamente **affermate le necessità da parte delle persone di essere coinvolte** nella vita e nella gestione delle organizzazioni, tanto pubbliche quanto private. Al contempo, è vertiginosamente cresciuto il numero di realtà in cui la **dimensione del personale si è progressivamente assottigliato** fino a raggiungere valori probabilmente al limite, o in certi casi al di sotto, della sopravvivenza delle organizzazioni stesse. Questo contesto ha portato alla necessità di considerare come **modalità organizzativa quello del lavoro in squadra**, o *teamwork*, non tanto o non solo come fenomeno di moda, ma come **scelta fondamentale per poter utilizzare al meglio le poche, e sempre più scarse, persone** facenti parte di una certa organizzazione.

Fig. 1 – Il mondo degli orologi e mondo delle nuvole

	Caratteristiche del contesto	Conseguenze gestionali
Mondo degli orologi	Deterministico, prevedibile, regolare, ordinato, lineare, in crescita, “euro-baricentrico”, personale in esubero rispetto al necessario.	Modalità di leadership autoritarie e poco partecipative.
Mondo delle nuvole	Caotico, complesso, imprevedibile, incerto, turbolento, “BRIC-baricentrico”, rischio esponenziale, personale insufficiente rispetto alle necessità.	Modalità di leadership partecipative ed orientate al teamwork.

1.2. Un esempio “dalle nuvole”

Quello che abbiamo sopra riportato appare senza dubbio come il classico discorso di apertura in cui si parla di cose abbastanza generiche e di scenari globali lontani dalle necessità e dalle vicende di tutti i giorni.

Con due esempi vorremo dimostrare che non è così.

Il primo riguarda un evento svoltosi nel 2012 nel corso della convention di un grande gruppo bancario, che aveva deciso di coinvolgere un folto gruppo di suoi dipendenti, circa cinquecento, in un incontro per la classica presentazione dei dati consuntivi del gruppo e che aveva scelto come tema del meeting quello del cambiamento.

Fin qui nulla di straordinario, cose che accadono di continuo, incluso l'argomento all'ordine del giorno, un classico “tormentone” di una gran parte degli incontri assembleari accaduti negli ultimi anni. Ciò che invece è stato differente è stato il “taglio” che la Direzione del gruppo ha voluto dare alla convention, che è risultata in effetti essere molto più incisiva del solito. La riunione è infatti partita con un intervento del Direttore Generale dell'istituto, che ha esordito con una *slide* nella quale era contenuta la frase di Bill Gates “*Banking is necessary, banks are not*” (i servizi bancari sono necessari, le banche no). Una citazione di grande effetto per i presenti in sala, che hanno cominciato a comprendere che forse per quel meeting non c'era solo da aspettare il classico pranzo “a buffet”, ma anche qualche cosa di importante un po' per tutti.

Il dubbio è stato subito fugato da un secondo intervento, gestito da un importante manager del gruppo, che ha esordito con una foto di un giovane, Jack Dorsey, che occupava tutto lo schermo, chiedendo ai colleghi chi conoscesse la persona presentata. Nessun partecipante all'incontro si è fatto avanti. Niente di male, se non per il fatto che l'individuo in questione è il fondatore di Twitter e che il Mit (*Massachusetts Institute of Technology*, la celeberrima università di ricerca americana) lo considera uno dei più importanti innovatori a livello mondiale. Ma il relatore non si è preoccupato più di tanto e ha proseguito, chiedendo però se i presenti conoscevano invece “*Square*”, azienda creata proprio da Jack Dorsey l'anno precedente con un piccolo prodotto di cui ha mostrato una diapositiva. Ancora una volta silenzio da parte dei cinquecento in sala. Questa volta il commentato del relatore ha fatto trasparire un po' di preoccupazione, dato che ha affermato che *Square* è un'azienda specializzata nella produzione di dispositivi per i pagamenti mobili effettuati tramite telefoni cellulari, sostitutivi dei sistemi per la lettura delle carte di credito o dei Bancomat. Si trattava quindi a tutti gli effetti un loro concorrente, che nell'arco di un anno aveva raggiunto un giro d'affari che ammontava a circa la metà di quello gestito dal gruppo bancario ed una crescita esponenziale sia del fatturato che dei margini. Ma quello che ha impressionato definitivamente i presenti è stato il dato relativo al numero di dipendenti dall'azienda americana: solo cinque! In sala si è assistito ad un

silenzio durato un'eternità, subito seguito dal commento del relatore, che ha incoraggiato i suoi colleghi affermando che nemmeno lui conosceva quella realtà e si associava a loro con un'osservazione che è quella che vogliamo trasmettere al lettore: in molti casi, nell'attuale "mondo delle nuvole", rischiamo di conoscere poco la nostra concorrenza, non sapendo se esista, dove sia e quanto forte possa essere, con il conseguente probabile risultato di vedersela piombare addosso dall'oggi al domani senza possibilità di poter reagire in modo adeguato.

In occasione di quella particolarissima convention sono stati quindi trasmessi due messaggi:

- **non si può aspettare di conoscere quelle che sono le minacce (ma anche le opportunità) che esistono nei mercati globali per cominciare a muoversi**, bisogna farlo indipendentemente e da subito, dato che attendere rischia di essere fatale;
- per reagire in modo adeguato alle sfide competitive spesso **la ricerca delle soluzioni con modalità convenzionali non è sufficiente a risolvere il problema**: è chiaro infatti che per competere con un concorrente come *Square*, caratterizzato da un organico di cinque persone, un gruppo bancario convenzionale, costituito da qualche centinaio, se non migliaio di dipendenti (ovviamente non tutti dedicati ai sistemi di pagamento descritti nell'esempio), non può certo ricorrere a modalità di ricerca della semplice efficienza organizzativa, che richiederebbe, soprattutto nel nostro paese, tempi lunghissimi e miglioramenti solo marginali della competitività.

È necessario quindi **utilizzare modalità alternative** rispetto a quelle più conosciute che facciano ricorso alla **creatività e al coinvolgimento delle persone** per cercare di tamponare prima, e di anticipare poi, le necessità di competitività degli attuali mercati.

Può sembrare un esempio particolare, ma il secondo che stiamo per descrivere dovrebbe dare una conferma di quanto sia importante procedere gestionalmente in modo diverso e, soprattutto, con grande rapidità.

1.3. Il secondo esempio "dalle nuvole" e le conseguenze

Il secondo caso riguarda alcuni percorsi formativi effettuati all'interno di diverse primarie università italiane con i responsabili dei vari servizi tecnico-amministrativi, con i quali è stato anche in questi casi affrontato, tra gli altri, il tema del cambiamento.

Per queste occasioni è stato scelto un secondo esempio, anche questo di recentissimo sviluppo nato dall'intuizione di Daphne Koller, professoressa alla Stanford University, che ha fondato "*Coursera*"¹.

1. Per approfondire questa interessantissima recente iniziativa suggeriamo di cliccare sul sito www.coursera.org.

Anche in questo caso è stato chiesto ai partecipanti se conoscessero la persona e il lavoro che stava sviluppando e ancora una volta la risposta è stata negativa. È stato così illustrato il prodotto delle ricerche della professoressa americana, che sta convincendo le grandi università mondiali a mettere on-line gratuitamente, su *Coursera*, appunto, i loro corsi più interessanti, non solo come servizio, ma come modo di fare ricerca sull'apprendimento delle persone. Le informazioni che sta raccogliendo, derivanti dall'adesione di quasi cento atenei che hanno messo sulla piattaforma più di quattrocento corsi, raccogliendo quasi quattro milioni e mezzo di studenti (in un solo anno, un numero enorme!) provenienti dal mondo intero, costituiscono una quantità di dati senza precedenti su come viene elaborata ed assimilata la conoscenza dalle persone interessate alla formazione superiore.

Nonostante la platea fosse quindi costituita da addetti ai lavori che operano in business vicini, il caso di *Coursera* era sconosciuto ai più e ha dimostrato anche in quest'occasione quanto un po' tutti siamo all'oscuro di quanto accade nel mondo intorno a noi. Ancora una volta è importante considerare quanto questa situazione non sia da attribuire all'inerzia delle organizzazioni o alla scarsa capacità degli individui che in queste operano, quanto piuttosto ad una focalizzazione dell'attenzione e degli sforzi delle persone nelle direzioni che una volta garantivano i migliori risultati, ma che oggi dimostrano una certa inadeguatezza.

Per fare un esempio concreto, è forse oggi il caso di proporre alle persone che operano all'interno delle organizzazioni non solo percorsi di formazione e sviluppo incentrati sulle impellenti necessità di *business*, ma anche temi e argomenti un po' diversi rispetto al consueto, che consentano però di far conoscere maggiormente la ricchezza della realtà che ci circonda e, anche attraverso modalità divergenti, portino ad identificare, magari con un certo anticipo, le soluzioni adatte ai nuovi scenari.

1.4. Non ce lo possiamo più permettere

Da quanto abbiamo sin qui visto è evidente che il contesto sta cambiando con una velocità vertiginosa e che le organizzazioni di tutto il mondo, e quelle occidentali e del nostro Paese in particolare, devono attrezzarsi per modificarsi velocemente.

Se questi sono infatti i contesti nei quali operiamo, è evidente che è indispensabile per qualsiasi organizzazione:

- avere a disposizione dei **sensibilissimi “organi recettori”** in grado rilevare questi cambiamenti attraverso quelli che vengono definiti “segnali deboli” e di valutare quali possano essere le implicazioni che possono derivare da tali evoluzioni;
- disporre di una **struttura interna in grado di reagire** adattandosi nel modo più rapido ed efficace possibile ai nuovi scenari.