

Jan Carlzon

LA PIRAMIDE ROVESCIAIA

Il libro che ha capovolto l'impresa



I classici

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

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.

Jan Carlzon

LA PIRAMIDE ROVESCIAIA

Il libro che ha capovolto l'impresa

Presentazione alla nuova edizione italiana
di Alberto F. De Toni

I classici

FRANCOANGELI

Jan Carlzon è nato a Nyköping, Svezia, nel 1941. Dopo aver ottenuto nel 1967 un Master in Business Administration alla Stockholm School of Economic, è entrato alla Vingresor, il più grande tour-operator svedese, prima come product-manager e poi come capo del marketing. Nel 1974, quando il settore era in un vicolo cieco a causa della prima crisi energetica, all'età di 32 anni, fu nominato managing director della Vingresor e presto rovesciò il declino economico della società. Nel 1978 divenne managing director della Linjeflyg, la più grande compagnia aerea delle rotte interne alla Svezia, e nel 1981 fu nominato presidente chief executive officer della Sas, il consorzio delle linee aeree nazionali di Danimarca, Norvegia e Svezia. Sia alla Linjeflyg che alla Sas nel giro di un anno la sua leadership mutò le pesanti perdite economiche in salutari profitti. Carlzon è spesso invitato in tutto il mondo come speaker e a rilasciare interviste sulla leadership e sulle strategie di business orientate al cliente.

Titolo originale: *Riv Pyramidema*

Copyright © Jan Carlzon & Tomas Lagerstrom, 1985

First published by Albert Bonniers Förlag, Stockholm, Sweden

Published in Italian language by arrangement with Bonnier Rights, Stockholm, Sweden

Traduzione italiana di Patrizia Zelioli

Isbn: 9788835177265

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

15ª edizione copyright © 1989, 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
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

Presentazione alla nuova edizione italiana, di <i>Alberto Felice De Toni</i>	pag.	7
Introduzione, di <i>Tom Peters</i>	»	31
1. Un momento di verità	»	41
2. Le svolte alla Vingresor e alla Linjeflyg	»	47
3. Il cambiamento di rotta alla Sas	»	59
4. Professione leader	»	68
5. Mettere a punto la strategia	»	77
6. Abbattere la piramide	»	94
7. Accettare il rischio	»	109
8. Comunicare	»	120
9. Consigli di amministrazione e sindacati	»	129
10. Valutare i risultati	»	137
11. Gratificare i dipendenti	»	142
12. La seconda ondata	»	150

Presentazione alla nuova edizione italiana

di *Alberto Felice De Toni*¹

Un libro classico del management dei servizi

Sono passati 40 anni dalla prima pubblicazione del libro, uscito con il titolo originale svedese di *Riv Pyramiderna* (Abbattiamo le piramidi), pubblicato a Stoccolma nel 1985 da Albert Bonnier, tradotto in inglese nel 1987 e pubblicato da Harper Perennial con il titolo *Moments of Truth*. L'American Management Association, nel numero del 75° anniversario della sua rivista nel 1998, ha definito questo libro uno degli sviluppi più importanti nella gestione del XX secolo.

Il libro ha 40 anni eppure non li dimostra. È infatti sempre valida la filosofia di gestione attorno alla quale Jan Carlzon ha costruito il successo delle imprese in cui ha lavorato: decentramento decisionale alla *front-line* che ha il potere di compiere le azioni necessarie al fine di assicurare il migliore servizio al cliente senza aspettare il consenso dei superiori.

Il caso della Sas (Scandinavian airlines system) è diventato famoso per il decentramento decisionale alla *front-line*. Rap-

¹ Alberto Felice De Toni è professore emerito di Ingegneria Economico Gestionale presso l'Università di Udine dove insegna Gestione dei Sistemi Complessi. È stato Magnifico Rettore, Presidente della Fondazione CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane), Presidente dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale, Presidente del Comitato Ordinatore della Scuola della Difesa e membro dello Strategic Steering Committee dell'European University Institute. Attualmente è Direttore Scientifico di CUOA Business School, membro dell'Accademia Europæa e Sindaco di Udine.

presenta una versione europea del 1985 dell'esperienza nata nel settore automobilistico nipponico con il nome di auto-attivazione e descritta da Taichi Ohno nel suo libro del 1978 *Lo spirito Toyota*.

La grande trasformazione dei processi industriali a partire dagli anni '70 del secolo scorso – che ha visto il passaggio dal modello fordista a quello noto con il termine di «produzione snella» – è basata proprio sul principio di «auto-attivazione» delle maestranze introdotto per primo da Taichi Ohno in Toyota in quegli anni.

La maggiore complessità dei mercati, che implica una maggiore complessità dei prodotti, la quale implica a sua volta una maggiore complessità dell'organizzazione produttiva, può essere affrontata dentro la fabbrica non tanto secondo approcci ancora più centralizzati del fordismo resi possibili da computer integrati (secondo una visione pan-tecnologica di iper-fordismo, con il computer che sostituisce la tecnologia), ma da un approccio decentrato che restituisce soggettività decisionale ai lavoratori «auto-attivati», in quanto motivati, da un lato, da opportune deleghe decisionali, dall'altro, da nuovi significati professionali e resi autosufficienti da adeguati corsi di formazione. Questo comportava che se in Toyota un lavoratore riscontrava un'anomalia doveva fermare la linea, prevenendo la produzione di prodotti difettosi e permettendo l'individuazione di tutti i problemi che si verificavano sulla linea produttiva.

Mutatis mutandi è quello che suggerisce Carlzon nel settore del trasporto aereo: «I problemi sono [...] risolti dall'inizio, non appena sorgono. Nessun addetto alla *front-line* deve aspettare il permesso dal suo supervisore».

Ecco che, se *Lo spirito Toyota* è diventato un classico nel management del settore industriale, *La piramide rovesciata* è diventato un classico nel management del settore dei servizi. E come dice Italo Calvino: «Un classico è un libro che non ha mai finito di dire quel che ha da dire».

La rapida carriera di Jan Carlzon

Jan Carlzon è nato nel 1941 in Svezia. Si è laureato nel 1967 con un MBA presso la Stockholm School of Economics. Ha iniziato la sua carriera nel 1969 presso la Vingressor – una consociata della Sas che organizza e vende viaggi vacanze – diventandone CEO nel 1974. Nel 1978 è diventato CEO della Linjeflyg la compagnia aerea interna svedese affiliata alla Sas. Nel 1980 è entrato a far parte di Sas come Chief Operating Officer e un anno dopo, nel 1981, ne divenne CEO fino al 1993.

Quando Jan Carlzon ha assunto la guida di Sas, la compagnia era in grandi difficoltà economiche e aveva una reputazione internazionale negativa per essere sempre in ritardo. Nel 1981 la compagnia era al 14° posto su 17 in Europa per quanto riguardava la puntualità.

Carlzon ha rivoluzionato l'impresa attraverso un'incessante attenzione alla qualità del servizio ai clienti. Ha avviato un programma di formazione continua incentrato sulla delega di responsabilità e sulla possibilità per il personale a contatto con i clienti di prendere decisioni per risolvere eventuali problemi sorti in quel momento.

La Sas è diventata nel giro di un anno la compagnia aerea più puntuale in Europa. È lo stesso autore a descrivere i risultati: «Un'indagine dell'agosto 1983 della rivista *Fortune* ci definì la migliore compagnia aerea per businessman nel mondo. E la prestigiosa pubblicazione del settore aereo *Air Transport World* ci proclamò “la compagnia aerea dell'anno” per il 1985».

L'impresa non come somma di risorse materiali, ma come insieme di esperienze di clienti

Carlzon rovescia la classica visione dell'impresa come somma di risorse materiali e propone di immaginare l'azienda come un insieme immateriale di esperienze dei clienti, quelle che determinano la qualità percepita, figlia appunto dei contatti con il personale della compagnia.

«Alla Sas eravamo abituati a pensare a noi stessi come la somma dei nostri aerei, delle nostre basi di assistenza, dei nostri uffici e delle nostre procedure amministrative; ma se si chiedesse della Sas ai clienti, essi non parlerebbero degli aerei e degli uffici o del modo in cui finanziamo i nostri investimenti di capitale. Al contrario, essi parlerebbero della loro esperienza con il personale della Sas. La Sas non è solo un insieme di risorse materiali ma anche, e in modo ancor più importante, la qualità del contatto tra un singolo cliente e i dipendenti della Sas che sono direttamente a contatto con lui (o, come la chiamiamo, la *front-line*)».

L'orientamento al cliente: i momenti della verità

L'autore ha le idee chiarissime sul perché bisogna puntare sulla *front-line*: «Lo scorso anno ciascuno dei nostri 10 milioni di clienti è entrato in contatto con circa cinque dipendenti della Sas e questo contatto è durato in media 15 secondi per volta. Così, nella mente dei nostri clienti, la Sas è stata “creata” 50 milioni di volte in un anno per 15 secondi per volta. Questi 50 milioni di “momenti della verità” sono momenti che in ultima analisi determinano se la Sas ha successo o fallisce come società. Sono momenti in cui dobbiamo provare ai nostri clienti che la Sas è la migliore scelta che avrebbero potuto fare.

Se noi siamo sinceramente intenzionati a orientare la nostra società verso i bisogni di ogni singolo cliente, non possiamo poi fare affidamento sui libri delle procedure e sulle istruzioni degli uffici lontani. Dobbiamo dare la responsabilità per quanto riguarda le idee, le decisioni e le azioni alle persone che sono la Sas in quei 15 secondi: addetti ai biglietti, assistenti di volo, addetti ai bagagli e tutti gli altri lavoratori della *front-line*. Se essi dovessero, per prendere una decisione su un singolo problema, risalire i gradini della gerarchia, allora quei 15 secondi d'oro trascorrerebbero senza una risposta e noi avremmo perso l'opportunità di guadagnare un cliente fedele».

Da Ego Boy a leader

A 32 anni Carlzon era già diventato CEO della Vingresor. Ecco cosa racconta: «Ero stato eletto presidente dopo soli sei anni di vita lavorativa. Avevo la responsabilità di 1.400 dipendenti [...]. A ogni riunione, senza badare alla situazione, io davo ordini [...]. Avevo la soluzione per i problemi di tutti, come se avessi improvvisamente ricevuto la sapienza assieme alla presidenza. Presi innumerevoli decisioni con pochissima conoscenza, esperienza o informazione [...].

Nell'ufficio ero conosciuto come Ego Boy [...]. La società non mi chiedeva di prendere tutte le decisioni da solo, ma solamente di creare la giusta atmosfera, le condizioni giuste perché gli altri facessero meglio il loro lavoro. Cominciai a capire la differenza tra un dirigente d'azienda tradizionale, che dall'alto emana istruzioni su istruzioni, e un nuovo leader aziendale che deve dare il tono e avere in mente l'intero quadro della società...

Ho avuto successo perché ho orientato ogni società verso i bisogni del suo specifico mercato. Per fare questo ho imparato a fare più affidamento sul personale della *front-line* che tratta con i clienti e meno sulle mie stesse direttive. In altre parole, quando ho imparato a essere un leader piuttosto che un manager, sono stato capace di aprire ogni società al nuovo, alle enormi potenzialità del mercato e all'energia creativa dei suoi dipendenti [...].

A volte la stampa scandinava ha "rivelato" che io, personalmente, non ho fornito tutte le idee che hanno condotto la Sas al successo. Sono contento di queste rivelazioni, perché fanno luce esattamente su ciò che sto dicendo da lungo tempo. Il grande successo della Sas è dovuto al fatto che non abbiamo imbrigliato la creatività dei nostri dipendenti attraverso il decentramento. Le buone idee affluivano liberamente da ogni settore della società e venivano incanalate verso la visione strategica della società».

La struttura piramidale va appiattita decentrando il potere decisionale alla base

Come sostiene Carlzon: «La tradizionale struttura aziendale prevede una piramide stratificata con un vertice, numerosi livelli intermedi e una base a contatto con il mercato». Questa base è il *front-line* dell'azienda che «per ironia, comunque, è generalmente priva del potere di far fronte ai singoli problemi che sorgono continuamente».

I livelli intermedi rappresentano il cosiddetto middle management i quali «non sono realmente dei manager, se per manager intendiamo qualcuno che prende le decisioni all'interno di una propria sfera di responsabilità. In realtà sono solo messaggeri che attuano decisioni prese più in alto, nella piramide aziendale [...]».

In un'azienda guidata dal cliente la distribuzione dei ruoli è radicalmente diversa. L'organizzazione è decentrata, con responsabilità affidate a coloro che, fino a poco tempo prima, erano al livello più basso della piramide e obbedivano agli ordini. La struttura aziendale tradizionale è gerarchica, in altre parole, sta cominciando a dar vita a una struttura più appiattita e orizzontale».

Il personale della *front-line*: da addetti a capi di se stessi

La scelta organizzativa più rilevante fatta da Jan Carlzon è stata quella di affidare ai dipendenti della *front-line* l'autorità di rispondere ai bisogni e ai problemi dei clienti.

In questo modo, come lui stesso sostiene: «La "gestione" esce così dagli uffici della direzione verso il livello operativo, dove ciascuno diventa il manager della sua stessa situazione. Quando sorgono problemi, ciascun lavoratore ha l'autorità di analizzare la situazione, individuare la misura più adatta da prendere e controllare che sia messa in pratica, se occorre anche con l'aiuto di altri.»

Può sembrare solo un gioco di parole chiamare ogni dipendente “manager”, ma uso questo termine per ricordare al mio staff, e forse più a coloro che erano nei livelli più alti della vecchia piramide, che i ruoli hanno subito un cambiamento fondamentale. Se i top executive, che una volta erano manager, devono imparare a essere dei leader, allora le persone della *front-line* devono prendere tutte le decisioni operative. Infatti essi sono coloro che influenzano, più direttamente, l’immagine che il cliente ricava dai “momenti della verità”».

Attribuire alla *front-line* la libertà di assumersi delle responsabilità ha anche un secondo obiettivo: quello di sprigionare risorse che altrimenti rimarrebbero nascoste. Appiattare le piramidi decentrando il potere decisionale crea infatti una organizzazione più potente e flessibile che, non solo aiuta a servire meglio i clienti, ma anche libera energie potenziali dei dipendenti. E i risultati possono essere assolutamente sorprendenti. Solo in questo modo si può liberare la potente energia prodotta da un gruppo di persone entusiaste.

Come sottolinea lo stesso Carlzon: «Una volta compresa la nostra strategia, i nostri dipendenti accettarono la responsabilità con entusiasmo, il che diede origine a numerose nuove iniziative che si svilupparono in modo creativo. I media mi attribuirono il merito di tutto questo. Ma nella nuova organizzazione della compagnia io ero uno delle migliaia di responsabili che puntavano al raggiungimento del profitto. Le nuove energie della Sas erano il risultato del lavoro di 20 mila persone che ogni giorno operavano per un unico fine».

Uno dei risultati più significativi del mutamento della strategia della Sas fu il cambiamento nel comportamento dei dipendenti. In precedenza della puntualità non era responsabile nessuno, adesso lo erano tutti. La puntualità era diventata una questione di gruppo.

Per spiegare bene il cambiamento organizzativo il presidente della Sas utilizza una metafora calcistica: «In una partita di calcio l’allenatore è un leader che per lavoro seleziona i giocatori adatti. Egli deve anche fare in modo che la sua squadra scenda in campo nelle migliori condizioni per gioca-

re una buona partita. Sul terreno di gioco poi, c'è il capitano della squadra, che ha un ruolo analogo a quello del manager, che ha l'autorità di dare ordini in campo e di cambiare gioco nel corso della partita. Ma più importanti sono i singoli giocatori, ciascuno dei quali diventa, durante la gara, il capo di se stesso».

Il middle management: dalla gestione della *front-line* al supporto alla *front-line*

La promozione a self-leader delle persone del *front-line* aveva messo in discussione il ruolo del cosiddetto middle management. Il vertice dell'organizzazione aveva bypassato il middle management e si era rivolto direttamente alla *front-line* ribadendo che il personale della *front-line* aveva il potere di prendere delle decisioni su problemi specifici.

Il middle management doveva cambiare ruolo. Spiega Carlzon «Avevamo indicato al middle management di uscire ad ascoltare le persone della *front-line*, per individuare ciò che serviva a svolgere il loro lavoro. I manager, d'altra parte, non erano abituati a pensare a se stessi in una funzione di supporto, specialmente se dovevano aiutare delle persone che avevano sempre considerato come subordinate. La parola “supporto” infatti evoca l'immagine di chi accudisce ai bisogni, non legata alla gestione. E alla Sas, come nelle altre società, il supporto e il servizio sono sempre stati relegati allo status più basso. Ogni promozione, infatti, aveva sempre spostato le persone lontano dal servire i clienti e verso l'amministrazione».

La reazione dei middle manager non fu positiva. Erano comprensibilmente confusi per il loro nuovo ruolo e all'inizio erano ostili al buon funzionamento della nuova organizzazione. Come confessa l'autore: «Abbiamo passato giorni difficili prima di trovare il verso giusto per convincere il middle management». E ancora: «Il capo non aveva compreso che il suo ruolo era cambiato con la nuova organizzazione. Nel passato egli aveva dato ordini e istruzioni al suo staff. Ora invece il suo lavoro era quello di fare da supporto».

Un esempio raccontato da Carlzon chiarisce bene la nuova dinamica delle relazioni tra *front-line* e middle management: «Un giorno un volo Sas interno alla Svezia era molto in ritardo sul programma a causa della neve. Assumendosi la responsabilità della situazione il commissario di bordo decise da solo di compensare i clienti dell'inconveniente offrendo loro del caffè e dei biscotti. Sapeva, per esperienza, che poiché offriva un servizio gratis, avrebbe avuto bisogno di 40 porzioni in più. Così si rivolse al servizio catering per ordinare i caffè e i biscotti extra.

Il responsabile del catering glieli negò. Era contro le regole chiedere una quantità di cibo superiore a quella assegnata a uno specifico volo, egli rifiutò di dargliela. Ma il commissario non si era rassegnato. Notò un aereo della Finnair fermo al gate vicino. La Finnair è un cliente esterno del reparto catering della Sas e come tale non è soggetto alle regole interne della nostra compagnia.

Con una decisione fulminea il commissario della Sas andò dal suo collega della Finnair e gli chiese di ordinare 40 tazze di caffè e 40 biscotti. Egli fece l'ordine che, secondo le regole, il responsabile fu obbligato a soddisfare. Quindi il commissario della Sas acquistò l'ordinativo dalla Finnair, pagandolo con la cassa di bordo, e lo servì ai suoi passeggeri che gliene furono grati.

In questo caso il commissario, per soddisfare i bisogni dei passeggeri, osò trovare un modo per aggirare le regole, ciò che non avrebbe mai tentato di fare con il vecchio sistema. D'altra parte il responsabile del catering non era in grado di capire perché una persona di livello inferiore avesse il diritto di prendere una decisione che era sempre stata di sua competenza e così era rimasto disorientato e si era anche arrabbiato.

Quello che non aveva capito, quello che non avevamo adeguatamente spiegato, era che egli non avrebbe mai dovuto contestare l'autorità del commissario o, in ogni caso, non avrebbe mai dovuto interferire con il suo sforzo di soddisfare i clienti. In quel "momento della verità" il commissario doveva agire velocemente o perdeva per sempre l'opportunità di soddisfare i clienti. Certo il commissario avrebbe potuto

sottoporre la sua richiesta al responsabile del catering, ma ciò avrebbe dato il via a un processo burocratico che sarebbe rimasto irrisolto anche molto tempo dopo che il volo, già in ritardo, fosse finalmente partito. Il responsabile del catering avrebbe potuto contestare successivamente la decisione del commissario, ma non durante un “momento della verità”. Cogliere queste opportunità d’oro di servire il cliente è infatti responsabilità della *front-line*. Mettere quest’ultima in grado di farlo è responsabilità dei middle manager».

Nel delicato funzionamento di un’organizzazione decentrata il ruolo del middle manager si trasforma da una funzione di gestione a una funzione di supporto, attività che è assolutamente indispensabile.

La richiesta della *front-line* di un aumento di risorse per migliorare il servizio va attentamente vagliata dal middle manager il quale potrebbe rivedere il suo budget. La linea del vertice Sas è chiara: «Un manager coraggioso e creativo deve andare oltre il proprio budget, sperando che i risultati migliori arrivino nel tempo in cui lui è il responsabile. Un middle manager che non ha capito la nuova organizzazione rifiuterebbe una richiesta poiché non è stata prevista nel budget».

Il ruolo del leader: capire e dirigere il cambiamento grazie a una «visione da elicottero»

La nuova organizzazione orientata al servizio al cliente è fondata sulla revisione del ruolo *della front-line* e di conseguenza sulla revisione del ruolo del middle management. Ma Carlzon avvia una riflessione profonda anche sul suo stesso ruolo, ovvero sul ruolo del leader che deve guidare una organizzazione intesa non solo come una somma di risorse, ma soprattutto come un insieme di milioni «momenti della verità» durante i quali i clienti percepiscono la qualità del servizio offerto.

Al leader «ciò che si richiede è un modo di pensare strategico o “una visione da elicottero”, una capacità di innalzarsi

al di là dei dettagli per vedere la configurazione globale del terreno. La capacità di capire e dirigere il cambiamento è un elemento fondamentale per una reale leadership. Il capo azienda oggi non deve gestire solo la finanza, la produzione, la tecnologia e cose di questo tipo, ma anche le risorse umane. Definendo chiaramente obiettivi e strategie e comunicandoli ai suoi dipendenti, il leader li abitua ad assumersi responsabilità per raggiungere gli obiettivi e può così creare un buon clima di lavoro che incoraggi la flessibilità e l'innovazione. In questo modo il vero leader è un buon ascoltatore, un comunicatore, un educatore, dal punto di vista emotivo è una persona espressiva e ispiratrice, sa creare la giusta atmosfera anziché prendere egli stesso tutte le decisioni».

Dalla visione alla strategia: le molteplici abilità del leader per realizzarla

Secondo Carlzon il ruolo del leader è ancora più impegnativo: «Nessuno deposita sulla tua scrivania di manager la proposta di una nuova e chiara strategia e ti chiede di prendere delle decisioni su di essa. La devi mettere tu stesso. E una volta che usi la tua visione della realtà per formulare una strategia, devi far appello a una vasta gamma di abilità per raggiungere una serie di obiettivi. Devi progettare una strategia adatta al tuo obiettivo. Devi comunicare il fine e la strategia al consiglio d'amministrazione, ai sindacati e a tutti i lavoratori. Devi dare una maggiore responsabilità ai lavoratori della *front-line* e poi creare un'atmosfera tranquilla, in cui essi possano servirsi della loro nuova autorità. Devi costruire un'organizzazione che può lavorare per raggiungere la meta e stabilire dei punti di verifica che garantiscano che ti stai muovendo nella giusta direzione. In breve, devi creare i presupposti perché la strategia diventi realtà».

Una caratteristica chiave del leader: l'approccio sistemico

Una ulteriore riflessione dell'autore mi trova totalmente d'accordo: «Un business executive non ha bisogno di possedere conoscenze dettagliate e specialistiche. Ad esempio io sono il presidente di una grande compagnia aerea, ma non sono capace né di guidare né di riparare un aeroplano. E nessuno alla Sas si aspetta che io lo faccia. Un leader oggi deve avere un numero superiore di qualità generali: un buon fiuto per gli affari e una vasta comprensione sul funzionamento delle cose nel loro insieme, delle relazioni tra gli individui e tra i gruppi fuori e dentro la società e dell'interazione tra i vari aspetti dell'attività della società».

La comprensione delle relazioni tra individui, gruppi e attività dentro e fuori l'impresa richiede un approccio sistemico che io stesso ho avuto la fortuna di imparare fin da giovane durante gli studi del corso di laurea in Ingegneria Chimica, indirizzo Controlli Automatici, indirizzo fondato sull'applicazione della Teoria dei Sistemi alla progettazione e alla gestione degli impianti industriali. Durante gli studi successivi del Dottorato di Ricerca in Scienza dell'Innovazione Industriale ho avuto modo di apprendere la potenza della Dinamica dei Sistemi applicati al business. John Sterman – professore del MIT – in un suo famoso libro del 2000 intitolato *Business Dynamics* descrive la modellazione della dinamica dei sistemi per l'analisi di strategie e politiche in ambito aziendale e pubblico. La modellazione consente la simulazione al computer di sistemi complessi utilizzati per testare l'efficacia di diverse policy sui risultati.

Anche Peter Senge – docente sempre del MIT – in un suo libro del 1990 di grande successo: *La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo* si concentra sul *problem solving* di gruppo utilizzando il pensiero sistemico come metodo per convertire le imprese all'apprendimento organizzativo. La quinta disciplina, che integra le altre quattro – la padronanza di sé, i modelli mentali, la costruzio-

ne della visione condivisa e l'apprendimento di gruppo – è proprio il pensiero sistemico.

Una attività indispensabile del leader: creare le condizioni per delegare

La differenza principale tra un tradizionale business manager e il vero leader di una società orientata al cliente è, secondo Carlzon, la sua capacità di delegare: «Un leader non è nominato perché sa tutto e può prendere ogni decisione. È nominato per mettere insieme le conoscenze disponibili e per creare poi i presupposti perché il lavoro venga svolto. Egli crea i sistemi che lo mettono in grado di delegare responsabilità per le attività quotidiane». E ancora: «Delegare senza dare alle persone i requisiti necessari per prendere decisioni autonome non porta a nulla. Dare ai dipendenti potere con responsabilità e autorità reali richiede una struttura organizzativa radicalmente diversa. Il modello è orizzontale e i ruoli professionali sono ridefiniti».

Il leader come conduttore illuminato

Il decentramento del potere decisionale alla *front-line* introduce elementi di coinvolgimento delle persone inediti nelle gerarchie tradizionali. L'autore comunque tiene a precisare che «quando affermo che dobbiamo abbattere la struttura gerarchica nelle aziende orientate al servizio, non intendo prender partito per una sorta di democrazia aziendale nella sua forma più pura. Certamente a tutti, dal middle management ai dipendenti della *front-line*, ai leader sindacali, ai membri del consiglio di amministrazione deve essere data l'opportunità di manifestare il loro punto di vista e le loro idee. Ma essi non possono essere tutti coinvolti nel prendere la decisione finale».

E continua: «Per molti aspetti, quindi, un leader deve essere un “dittatore illuminato”, una persona che è disposta a