

Giorgio Cozzi

Turbomanagement 2

Storia di un coaching
sul management strategico
e sulla cultura organizzativa

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Giorgio Cozzi

Turbomanagement 2

Storia di un coaching
sul management strategico
e sulla cultura organizzativa

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 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

Le premesse della nostra storia precedente	pag.	9
La Bussola Strategica	»	13
La nuova storia	»	19
1. Storia n. 1	»	21
2. Storia n. 2	»	31
3. Storia n. 3	»	39
4. Storia n. 4	»	43
5. Storia n. 5	»	49
6. Storia n. 6	»	57
7. Storia n. 7	»	61
8. Storia n. 8	»	67
9. Il caso	»	73
10. L'analisi	»	79
11. L'imprevisto	»	83
12. In campo	»	85
13. Epilogo	»	95
Il caso PESCI	»	97
Appendice "Uno sguardo alla cultura organizzativa con uno strumento di autodiagnosi"	»	111

A Gabriela, Giulia, Guido, Ginevra, Giada, Juana, Nelly e Francesco

Un particolare ringraziamento ad Alberto Sprega che ha mirabilmente rivisto le bozze e collaborato nell'elaborazione delle Bussole Strategiche delle Aziende Clienti.

Le premesse della nostra storia precedente

Da quando abbiamo scritto il nostro primo libro sono passati dieci anni, tuttavia i cambiamenti sono stati così tanti e così intensi che sembra trascorso un intero secolo.

La tecnologia ha fatto passi da gigante, dall'invasione del telefono cellulare a uno strumento che ora sembra un PC con telecamera integrata e mille altre funzioni indispensabili nell'era della velocità. In un decennio il computer ha costantemente superato le prestazioni, diventando un prolungamento della mente umana, praticamente diffuso in ogni settore operativo, tanto che si riducono sempre più i "colletti blu" e aumentano i "colletti bianchi", mentre si affermano i nuovi giovani manager (anche ventenni) dell'Information Technology.

I dirigenti di buona memoria, pieni di istinto e di buon senso, si adattano alle nuove strumentazioni o diventano superati nel concreto dell'agire manageriale.

L'ambito delle vendite si è profondamente trasformato e ormai quasi ogni rete di vendita è collegata con la sede attraverso PC e modem, modificando il profilo professionale dei venditori.

Anche la cultura organizzativa si è mossa con la stessa velocità, rendendo sempre più necessarie skill coerenti con l'epoca della velocità e del cambiamento, dell'incertezza e dell'instabilità, dunque ispirate alla flessibilità, alla creatività, all'intraprendenza, al problem solving e al decision making sotto pressione. La competenza è diventata un valore centrale di ogni organizzazione, che necessita di individuare, registrare, codificare, diffondere conoscenze e capacità che rischiano di essere troppo individualizzate, scoprendo il fianco dell'efficienza, dell'efficacia e soprattutto delle performance manageriali.

Si parla un linguaggio nuovo, focalizzato sul cliente, sia esterno (Customer Relationship Management), sia interno (Employee Relationship Management).

Gli ultimi dieci anni sono stati caratterizzati anche dalla progressiva affermazione dell'Intelligenza Emotiva, con i grandi contributi neurologici di Le Doux e psicologici di Goleman, che si è inserita nei contesti manageriali e nella formazione con grande veemenza, modificando spesso i presupposti stessi che stanno alla base della gestione delle Risorse Umane.

Si è riscoperto il valore centrale del fattore umano, connotandolo come "emotivo" (Cooper) e l'importanza di "riessere leader" (Mc Kee, Boyatzis, Goleman), anzi "leader risonanti" (Mc Kee, Boyatzis, Goleman).

Dunque, a nostro avviso, accanto ai tanti cambiamenti ambientali (il clima non è più lo stesso quasi ovunque), sociologici e politici (un'unica Europa con un'unica moneta, con confini sempre più ampi, la crescita della Cina come Paese industrializzato, la difficoltà degli USA a mantenere la loro leadership, l'allargamento del gap tra paesi ricchi e paesi poveri, ecc.), ecologici (disastri immani come le petroliere affondate, incremento della sensibilità verso la cura del pianeta, progressivo deterioramento della natura, ecc.), si pongono nel mondo aziendale due leve prioritarie: *l'Information Technology*, in tutte le sue forme; le *Risorse Umane*, in tutte le accezioni possibili.

Il contesto esterno cambia in maniera vorticoso e sempre meno prevedibile, diventando ogni giorno più complesso, come dimostrano le tante fusioni, volute o forzate, osservate in questi ultimi anni.

La rincorsa al riposizionamento attraverso dismissioni, o acquisizioni è diventato il mezzo più semplice per risolvere problemi spesso di ben altra natura.

La riduzione degli operatori è stata la principale risposta di molti Top Management, in qualche modo difensiva e arroccata su approcci di potere, più tipici del passato che del futuro. Un futuro dove varranno di più i valori reali espressi da una compagine abile nel cogliere i segnali deboli dei cambiamenti e nel creare nuove opportunità di sviluppo legate alle competenze distintive possedute.

In una certa misura l'approccio del merger ha sostituito la creatività e l'imprenditorialità, riducendo le possibilità di mantenere o incrementare le posizioni lavorative.

Il mondo dei servizi, in forte sviluppo, anche per l'incrementato livello di benessere e di reddito individuale, con nuove fasce di bisogni rappresentate dalla terza età e dal sociale, ha in qualche maniera assorbito l'eccesso di manodopera, di quadri e di manager espulsi dal sistema tradizionale.

Il campo della Consulenza Direzionale, ad esempio, ha consentito a molti manager di ritrovare una funzionalità e una fonte di reddito alternativa rispetto alla classica vita aziendale.

Si può anche rilevare che i consumi sono in parte diminuiti, sia a causa dell'effetto Euro (incremento dei prezzi), sia per un atteggiamento più prudente di fronte al perdurare della crisi mondiale (recessione), sia infine per l'insicurezza del lavoro in molti strati sociali.

In generale, la stessa economia e i principi che la sostengono, mostrano segni di stanchezza e di inadeguatezza, in un mondo che sta riscoprendo i valori (ad esempio la qualità della vita), ponendosi domande importanti su ciò che è giusto, su ciò che è lecito, su quale mondo ci attenderà domani, con risorse finite che si stanno consumando in modo squilibrato (chi troppo e chi poco, con un gap che aumenta ogni giorno di più).

I sistemi che hanno funzionato e che sembrano essere stati vincenti nella storia sono oggi messi a dura prova e la volontà della gente sembra meno integrata ora con i presupposti di base che li sostengono.

La sociologa Hegedus aveva ipotizzato, dopo la caduta dell'impero sovietico, l'aprirsi di una nuova dicotomia: al posto del dilemma capitalismo, o materialismo storico, si sarebbe affermato il dilemma tecnocrazia, o spinta all'autodeterminazione. Dopo poco più di dieci anni i segnali in questa direzione sembrano convincenti.

La globalizzazione di cui tanto si è parlato nel bene e nel male, mostra oggi evidenti segni di disagio che accompagnano i vantaggi che taluni ne traggono.

In Italia, ad esempio, abbiamo visto imprese che hanno saputo cavalcare con successo l'ampliamento del mercato, facilitato dai sistemi di comunicazione e dall'aprirsi di nuove aree di sbocco, tuttavia abbiamo anche visto molte multinazionali che hanno "sbaraccato", riducendo la branch italiana a un mero ufficio commerciale con autonomie limitate e con riduzione di organico.

Del resto costa meno un unico centro amministrativo in India che dieci uffici "locali" nei vari paesi in cui un'impresa è presente. Peraltro si viene a perdere una flessibilità e una capacità di adattamento che solo una presenza reale può generare. Non si può ridurre un mercato a un puro atto di commercializzazione. Così come bisogna tener conto di peculiarità locali che la omogeneizzazione di comportamenti e politiche sta ormai perdendo di vista.

Negli interstizi lasciati liberi si sono infilate con agilità le piccole medie imprese che, contro tutte le aspettative e le previsioni, se la stanno spesso cavando bene, trovando intelligenti posizionamenti nell'integrazione e nel servizio, dove sono più snelle, più veloci, più attente.

La progressiva burocratizzazione di molte multinazionali che pretendono un controllo esasperato sui costi e configurano spazi limitati, sia di budget sia di politiche, rischia un ritorno a taylorismi di maniera, con approcci a breve termine e visione di puro profitto, senza più gli investimenti nel tempo utili a generarlo.

In questo decennio, dall'uscita di "Turbomanagement", abbiamo avuto occasione di sperimentare il nostro modello su almeno 65 realtà aziendali molto differenziate per dimensioni, cultura e territorialità. Ciò ci ha consentito di essere in costante contatto con l'evoluzione del contesto organizzativo e gestionale.

La forza del modello è tale da avere sempre contribuito in modo concreto ad accomunare visioni per il futuro e a condividere le linee strategiche e culturali, talvolta a livello di Top Management, talaltra in divisioni, o funzioni aziendali, e anche a livello complessivo dell'intera impresa.

Certamente, essendo cambiato il mondo esterno e di conseguenza il mondo interno delle aziende con cui abbiamo lavorato, abbiamo flessibilmente adattato il nostro approccio ai mutamenti rilevati o vissuti, rendendoci conto di come la sua semplicità permettesse, per lo meno, di chiarirsi come operare in stretta connessione con le variabili del momento.

La tecnologia non l'ha fatto invecchiare, semplicemente perché consiste in uno strumento di lettura del reale per poterlo trasformare in ideale, traducendo le potenzialità di sistema, in risultati.

La diversa connotazione delle Risorse Umane, come skill, competenze, stili di vita, non ha superato la descrittività che il modello consente, favorendo l'identificazione della cultura corrente e di quella auspicata, indirizzando così concretamente l'evoluzione professionale, di clima e di cultura.

La stessa affermazione dell'Intelligenza Emotiva non sfugge al modello da noi elaborato, che anzi la comprende e la può esaltare, come dimostrano i programmi formativi alternativi oggi così diffusi (Teatro Aziendale, Outdoor Training, Adventure, ecc.).

Avvertiamo in ogni caso la necessità di riproporre il modello, che noi definiamo "BUSSOLA STRATEGICA", sia per dare un contributo di esperienze di management che in precedenza non potevamo disporre, sia per ampliarne la portata e la profondità, grazie alle esperienze vissute accanto a molte aziende, multinazionali, o italiane, e grazie anche alle continue provocazioni che le nuove correnti del pensiero manageriale stimolano in noi.

Il fine pertanto di questo secondo libro è di attrarre l'attenzione del lettore sulle esperienze possibili, sui successi e sugli insuccessi incontrati a contatto con varie culture aziendali; di stimolarlo a riflettere sulle variabili che possono diventare, o essere fattori critici di successo; di convincerlo che gli approcci da noi suggeriti possono essere un buon viatico per la sua affermazione professionale.

Intendiamo anche, naturalmente, dare ancora qualche contributo originale, perché questa è la nostra natura e amiamo ricevere know how e generarne di nuovo per gli altri, in un circolo virtuoso in cui non è più così importante dove si è appreso e da chi, purché si cresca tutti. Come individui, come imprese e come paese.

La Bussola Strategica

Ciò che abbiamo presentato nel libro “Turbomanagement” è il frutto di un lavoro di laboratorio che la società HENKEL ha generosamente consentito di realizzare a tre personaggi del Gruppo ISO: Giorgio Cozzi (sociologo e psicologo), Antonio Bucci (filosofo), Alberto Sprega (psicologo).

Le discussioni accese che abbiamo affrontato per assolvere a un compito arduo che ci era stato affidato, approdarono, dopo un lungo affinamento semantico, a un modello che doveva essere semplice, facilmente intuibile e applicabile, soprattutto rivolto a contenere tutti gli ambiti strategici, per riconoscerli, confrontarli e poi dividerli avendo scelto le strategie e le loro priorità relative.

Il modello è ispirato ai classici chiasmi dei filosofi greci, ponendo un’antinomia principale (il dilemma irrisolvibile, fra tesi e antitesi) e “tagliandola” verticalmente con una seconda antinomia, di allocazione possibile delle strategie base.

Abbiamo scelto di confrontare il Miglioramento (dunque la *continuità*, fare meglio ciò che si sta già facendo) con l’Innovazione (quindi la *discontinuità*, fare cose diverse rispetto a ciò che si sta facendo).

Abbiamo allocato il dilemma nei due ambiti, per noi fondamentali, di applicazione delle strategie, vale a dire l’esterno (l’ambiente, il mercato) e l’interno (le risorse umane, i processi, gli impianti, le strutture, le procedure, le skills, ecc.).

Ne è nato un sistema di quadranti che favoriscono la riflessione e il confronto tra quattro strategie di base: innovare all’esterno (nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi canali, ecc.) dunque RIPOSIZIONAMENTO; migliorare all’esterno (più servizio, tempi di risposta più rapidi, consegne più puntuali, condizioni di pagamento più agevoli, più qualità professionale, ecc.) quindi CUSTOMER SATISFACTION; migliorare all’interno (più motivazione, maggiore efficienza, più professionalità, procedure più snelle, ecc.) pertanto OTTIMIZZAZIONE; innovazione interna (nuovi impianti, nuovi processi,

nuovi modelli organizzativi, nuovi sistemi, nuove figure professionali, ecc.) in conseguenza RINNOVAMENTO.

La “Bussola Strategica” è più importante per quello che riesce a realizzare che per la validità, comunque intrinseca, del suo modello.

Infatti un workshop di due giorni più uno di follow-up consente a un gruppo omogeneo di riflettere sulle diverse strategie di sviluppo della propria azienda (o divisione, o funzione), di individuare quelle su cui concordare, a seguito di approfondimenti e confronti creativi, definendo quindi nuovi orientamenti strategici comuni, stabilendo le priorità quadrante per quadrante.

In Tav. 1 riportiamo un esempio del modello, che può ovviamente essere personalizzato allo specifico ambito di intervento.

Tav. 1



“Turbomanagement” ha presentato anche un secondo modello originale, basato sulla cultura organizzativa che deve accompagnare gli orientamenti strategici.

Anche in questo caso il laboratorio favorito da HENKEL ha rappresentato la leva vincente.

Infatti, dopo infinite discussioni su come leggere in modo innovativo lo stile manageriale, riflettendo sulle dinamiche incontrate in quella azienda (e per la verità in tutte le altre), abbiamo optato per un dilemma classico. In fondo le aziende necessitano di attivare la *Competizione*, perché da essa si generano alte performance, creatività, intraprendenza, impegno, risultati, tuttavia esse hanno anche necessità del contrario, la *Coesione*, altrimenti i rischi

diventano troppo alti a causa del fatto che ognuno pensa per sé, disperdendo il valore dell'azienda come obiettivo globale.

Postoci questo asse di dilemma, abbiamo considerato quale potesse essere la corretta allocazione delle due variabili per noi chiave del Management, individuando i contesti di stabilità, dunque *Pianificazione* e di variabilità, pertanto *Flessibilità*.

È nato da queste scelte un chiasmo che presenta quattro culture fondamentali: la **COMPETIZIONE FLESSIBILE** (classica delle imprese padronali, accentrate, con rapporti privilegiati tra il decisore, spesso il fondatore che agisce in prima persona, su tutto e su tutti, e i fedeli, con un sistema di premi e punizioni elargito direttamente dall'autorità paternalistica, ecc.); la **PIANIFICAZIONE COESA** (tipica delle Imprese molto strutturate e regolate, dove conta l'organizzazione, la procedura, la norma, il ruolo, basate sul decentramento e sull'armonizzazione prevista a priori fra funzioni e ruoli, ecc.); la **COESIONE FLESSIBILE** (inerente le strutture a matrice, le task force, il lavoro di gruppo e generalmente quelle imprese dove conta l'interfunzionalità e la necessità di un problem solving di gruppo, in quanto la variabilità dell'ambiente e la complessità della gestione richiedono apporti multidisciplinari, ecc.); la **COMPETIZIONE PIANIFICATA** (dove contano gli obiettivi da conseguire, i sistemi di regolazione di processi e comportamenti, il know how individuale, il sistema premiante e dove il valore aggiunto personale è la chiave del successo, abbinata all'autonomia e alla delega, ecc.).

In Tav. 2 riprendiamo tale modello, nei suoi aspetti elementari, ricordando che serve soprattutto per identificare, definire e condividere la cultura organizzativa più coerente con gli orientamenti strategici prescelti, "riempiendo" ogni quadrante con le azioni da intraprendere o con le aree da presidiare.

Tav. 2

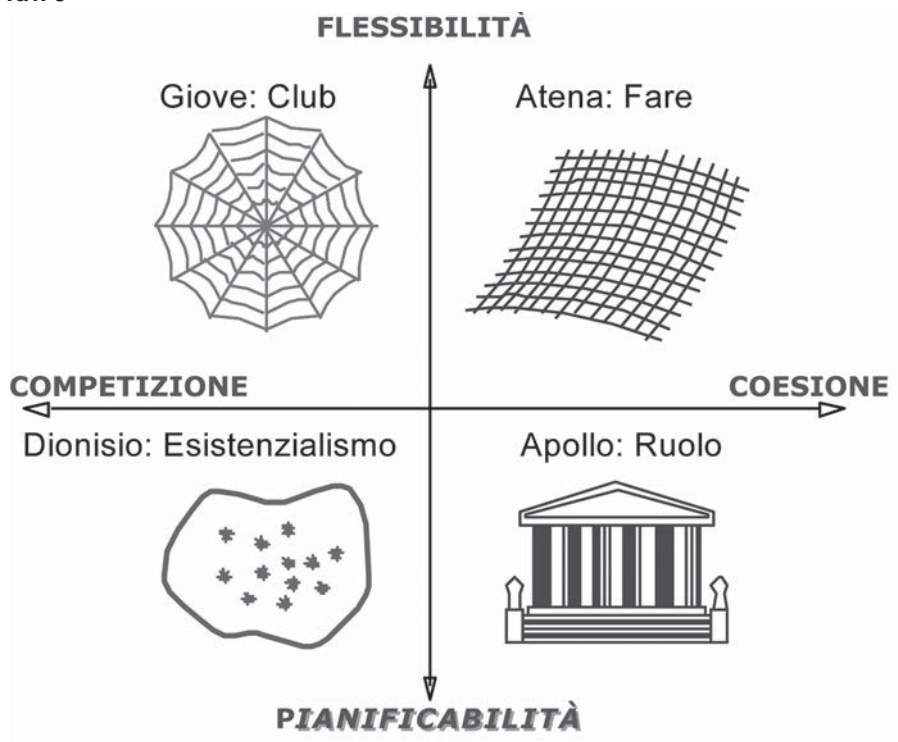


Durante il periodo di applicazione della “Bussola Strategica” abbiamo incrociato il contributo del Professor Charles Handy sulla definizione delle culture che hanno alimentato il XX secolo, individuando subito la perfetta sovrapposizione dei suoi “Dei del Management” al nostro chiasmo.

Handy aveva definito linearmente un’evoluzione delle culture a partire da GIOVE (il potere, il clan, la fulmineità, l’arbitrio, ecc.), per proseguire con APOLLO (precisione, armonia, funzionalità, ruolo, logica, ecc.), con ATENA (protettrice dei gruppi, giustizia, teknè, in armi per riparare torti) e con DIONISO (know how, individualismo, edonismo, ricerca, creatività, intraprendenza, ecc.).

Abbiamo facilmente collocato tali dei nel nostro chiasmo che così legge, sia in chiave di variabili aziendali fondamentali, sia in termini simbolici culturali, le quattro alternative di stile di management che un’azienda può darsi. (Tav. 3)

Tav. 3



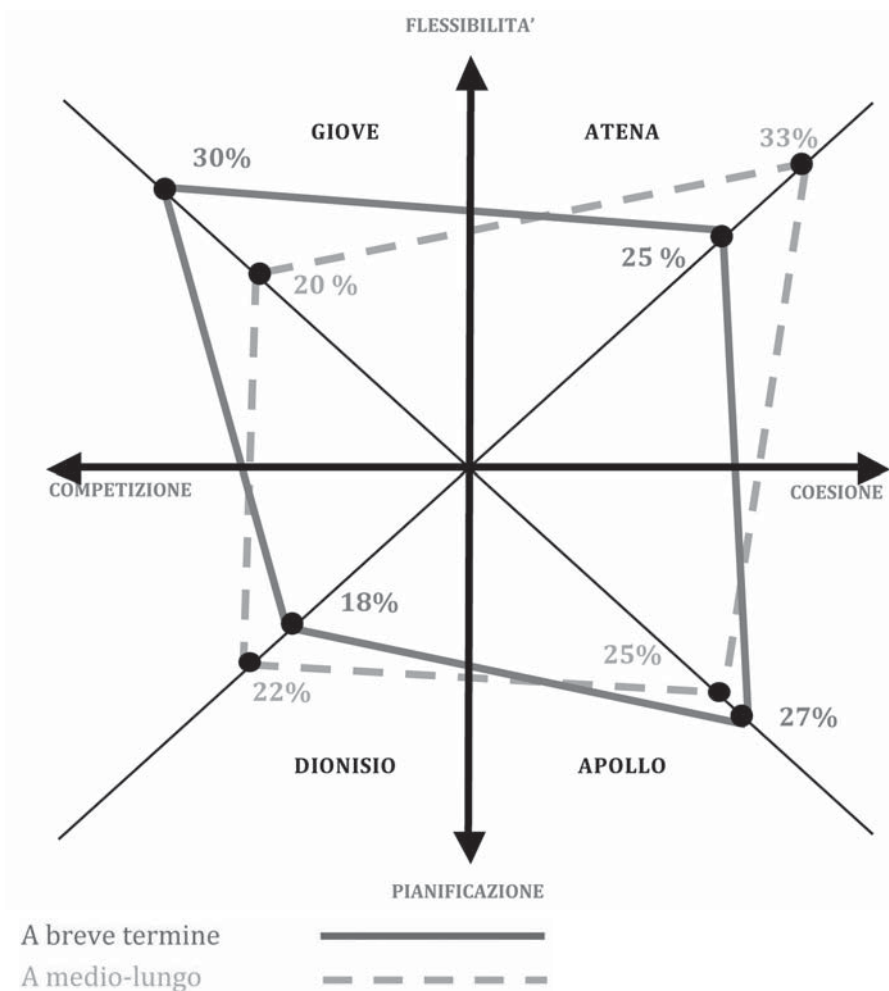
Certamente, nell’era moderna si può solo parlare di un “mirabile” mix, perché è evidente che tutti e quattro gli stili portano benefici a chi li attua, tuttavia i sistemi puri comportano anche parecchie negatività, per cui il vero lavoro di condivisione è scegliere la giusta combinazione per la propria impresa.

Handy aveva anche previsto l'affermazione della cultura dionisiaca, per via del progressivo ricorso alle competenze individuali e alla massiccia presenza di professional "mercenari".

Noi abbiamo scoperto dopo 65 applicazioni della Bussola qualcosa di diverso.

Infatti, il trend disegnato da Handy non si è realizzato così come pensato, anche se è evidente l'importanza oggi di chi ha know how e la sua spendibilità sul mercato, venendo ricercato dalle aziende e potendo ricavare dalle proprie prestazioni sicuramente di più di altri, meno competenti.

Tav. 4



Tuttavia noi abbiamo rilevato che il trend, almeno in Italia, è contraddistinto da un processo più complesso e articolato. Le aziende italiane (Mul-

tinazionali comprese) sono identificate dal Top Management e dai quadri, come gioviano-apollinee (diagonale del potere accentrato-decentrato, l'Ingegneria al servizio del "padrone"), mentre la cultura auspicata è atenaico-dionisiaca (l'asse delle risorse umane, intese come gruppo e come individuo) ed è in questa direzione che tutte le 50 aziende incontrate con la "Bussola Strategica" hanno deciso di muoversi.

A noi sembra pertanto che ciò che conterà di più sarà di disporre di "uomini" validi (cioè capaci di generare valore aggiunto) e di farli interagire sistematicamente e motivatamente in gruppo, così come non ha senso attivare molti teamwork se poi non si hanno uomini capaci di apportare competenze, capacità, soluzioni creative.

D'altra parte per non perdere i dionisiaci, le imprese non possono puntare solo sull'incentivazione economica, devono anche saper produrre un clima e una cultura in cui possono lavorare con piacere e con soddisfazione.

In Tav. 4 riportiamo l'ampliamento del modello, con le diagonali individuate.

Il modello qui ricordato è tratto da "Turbomanagement" di Cozzi, Bucci e Sprega, per i tipi di Sperling & Kupfer, mentre "Gli Dei Management", dello stesso editore, è di Charles Handy.

Le elaborazioni che seguiranno sono frutto di esperienze singole o comuni di Cozzi e Sprega, mentre Bucci, un grande amico che ha lasciato la ISO, è ancora legato "atenaicamente" al nostro gruppo di "dionisiaci".

La nuova storia

ISO è una società di consulenza nel campo delle Risorse Umane che ha compiuto 30 anni di attività ed è formata da un piccolo gruppo di consulenti e da un network esterno di consulenti e partner.

Come in ogni organizzazione, il suo sviluppo è legato anche agli inserimenti di nuovi consulenti, tanto giovani quanto senior.

Soprattutto gli juniores hanno la possibilità, attraverso il coaching, di apprendere i modelli elaborati da ISO direttamente sulle commesse realizzate e di fornire contributi per una continua loro rilettura.

Questo tipo di esperienza, maturata anche da noi come coach, ci consente di sviluppare la tematica di questo libro, attraverso la storia vissuta con un nostro collaboratore, che consentirà di trasferire il nostro approccio, i nostri sistemi, le modalità operative di conduzione dell'aula, che riteniamo possano non solo aver rinforzato il "DNA" professionale del nostro giovane consulente, bensì possano contribuire anche alla crescita del lettore interessato alla formazione e al management.

In particolare, noi seniores dipingeremo le caratteristiche del nuovo consulente, lasciando a lui il compito di descriverci, così che l'esperienza risulti una sorta di Action Learning o di Sensitivity Group (o Training) per tutti noi e dia al lettore qualcosa di più di un manuale erudito sulla Cultura Manageriale e sulle applicazioni pratiche dell'Intelligenza Emotiva che, accanto ai postulati logici dell'organizzazione aziendale, sembrano caratterizzare i nostri tempi attuali e quelli futuri.

L'oggetto principale sarà ancora la "Bussola Strategica", peraltro vista più negli aspetti applicativi, in modo da raccontare storie reali vissute sul campo, unitamente a quello che riteniamo il valore aggiunto più consistente dei nostri interventi: la gestione dell'aula e gli originali (pensiamo) modi di legare con i partecipanti e di accompagnarli nel processo di apprendimento e sviluppo.

Riteniamo infatti di aver utilizzato in questi 30 anni vari modelli, ricercando un loro perfezionamento nella pragmatica d'aula e un maggiore aiuto alla riflessione e al confronto per i partecipanti.