

## RUBRICHE

## LIBRI

## Se le organizzazioni avessero fiducia nelle emozioni

Quando nel '91 Guerini e Associati pubblicò *Sviluppo organizzativo*, a cura di Claudia Piccardo, l'Organizational Development (Od) fu accolto come un evento. Quel libro annunciava un nuovo paradigma culturale dove confluivano molteplici approcci manageriali che ponevano al centro dell'organizzazione "la persona". Nacquero dibattiti, uscirono pubblicazioni. Poi, improvvisamente, l'eclisse. L'Od andò pian piano sparendo dai dibattiti. E quella parola evocativa, su cui ci si era tanto interrogati, finì per essere svuotata di un suo specifico significato, diventando sinonimo di consulenza organizzativa tout court. Il libro della Petitta, ricercatrice in Psicologia del lavoro e delle Organizzazioni (docente di Sviluppo Organizzativo e processi di Consulenza alla

Sapienza, Università di Roma), ci informa che l'Organizational Development è vivo più che mai e che è il momento di una ricognizione che lo inserisca nel contesto più ampio degli interventi organizzativi. Un obiettivo nobile che la Petitta persegue in 480 densissime pagine, spaccando il capello in quattro sulle questioni metodologiche, impegnandosi in una moltitudine di distinguo e tabelle comparative, prospettando nuovi percorsi e offrendo al lettore insaziabile una bibliografia da far invidia alle Pagine Gialle. Un libro impegnativo, ma necessario per fare il punto su un tema che merita la massima considerazione. Nel capitolo dove l'autrice ripercorre le radici storiche dell'Od, scopriamo che ha sessant'anni di vita e, alle spalle, un percorso evolutivo sul

quale si potrebbe scrivere una storia della consulenza organizzativa "centrata sulla persona". Ma cosa distingue l'Od da altri approcci? "Od - spiega l'autrice - è un'area della consulenza organizzativa in cui si riconoscono tutti i professionisti accomunati dall'obiettivo di rendere le organizzazioni migliori e più efficaci creando, al contempo, ambienti di lavoro partecipativi, soddisfacenti e coinvolgenti per le persone". Il suo limite (che per altri versi è una qualità) è che è un processo che non può essere gestito chiavi in mano. La progettazione di un intervento Od richiede la

stretta collaborazione con il cliente e una forte sintonia con il cliente e con la cultura organizzativa. C'è di più: la soluzione del problema non è demandata al consulente, è co-generata con il cliente. Il consulente insomma è solo un facilitatore di processo. Per tutte queste ragioni l'Od richiede interventi su misura e consulenti con una competenza psicologica e organizzativa che si potrebbero avvicinare a quello dell'antropologo. L'intento del libro non è fare la storia dell'Od, ma "intercettare le nuove esigenze organizzative indicando modelli di intervento aggiornati e rinnovati".

Raul Alvarez

**L'intervento per lo sviluppo organizzativo. Teorie e tecniche**

Laura Petitta

Franco Angeli, 2011

Pagine 480, 39 euro



### Due domande a Laura Petitta

**Quali sono le nuove problematiche (concettuali e metodologiche) introdotte dallo Sviluppo Organizzativo e come rispecchiano la domanda attuale di consulenza?**

Nel libro, il concetto di sviluppo organizzativo è proposto nel suo significato più ampio di "intervento" per migliorare efficacia e benessere per gli individui e per l'organizzazione. Più che una teoria, l'Organization Development (Od) è un movimento, i cui principi ispiratori sono stati sistematizzati da diversi autori in tempi recenti. Il libro approfondisce gli aspetti salienti della pratica Od comparandoli ad altri modelli, consentendo di scegliere le soluzioni più vicine alle problematiche organizzative e alla domanda di consulenza. Un tema chiave per trasformare la domanda in una progettualità d'intervento consiste nell'offrire al cliente il ruolo di "committente", invitandolo a implicarsi nel processo e a coinvolgere trasversalmente agenti rappresentativi dell'organizzazione.

**Oggi che l'attenzione delle aziende è più centrata sulle risorse finanziarie cosa può offrire lo Sviluppo Organizzativo che può aiutare la crescita delle imprese?**

Il libro suggerisce come superare il gap artificioso tra modelli di intervento e risultati economici. È ampiamente documentato che le emozioni che le persone si scambiano al lavoro, l'esperienza della realizzazione produttiva in un tessuto di convivenza orientato alla civiltà e al rispetto, e altri parametri illustrati nel testo, impattano sui risultati del lavoro. Un tema, in particolare, può interessare il manager e la consulenza: mentre è scontato che il leader, avendo un ruolo di comando, abbia un impatto sui suoi collaboratori e sul loro contributo alla produttività, il libro dimostra come i capi si collochino tendenzialmente ai margini della vita affettiva dei propri collaboratori, rispetto ai *team members* e anche rispetto ai clienti esterni. Questa "centralità delle emozioni" è una nuova sfida per le pratiche gestionali e di consulenza, un terreno inesplorato foriero di risorse sottoutilizzate, ma che indica una pista per potenziare l'efficacia della leadership, quindi della crescita organizzativa.

R. A.



Laura Petitta

## RUBRICHE

## LIBRI

## Pmi: lezioni per conquistare il mondo

**P**oche e grandi le cose che contano nella gestione delle Pmi vincenti. Presenza di leader in grado di stabilire e perseguire con tenacia obiettivi sfidanti, focalizzazione attorno al core business, capacità di scegliere e servire segmenti di mercato specifici e difficili, passione per il prodotto, presidio di tecnologie chiave, cura "ossessiva" per i dettagli, ascolto e vicinanza al cliente, orientamento di lungo periodo, cura e responsabilizzazione delle persone, area

geografica tendenzialmente mondiale. Così scrive Mario Molteni, ordinario di strategia e politica aziendale nonché direttore di Altis dell'Università Cattolica di Milano nella prefazione all'edizione italiana di *Aziende vincenti. Campioni nascosti del 21° secolo*.

il nuovo libro di Hermann Simon e Danilo Zatta. E poi si chiede: ma era necessario ripetersi queste cose? Sono le virtù tradizionali che da tempo contraddistinguono le "multinazionali tascabili" in tutto il mondo. Delle verità elementari che pagavano e pagano ancora oggi. E c'era bisogno di uscire con un nuovo libro che ripropone a distanza di 15 anni queste invariante? Sì, c'era. Perché la realtà non è immutabile e analizzando l'attività e la gestione dei campioni nascosti del 21° secolo si notano - accanto a quelle che possiamo definire strategie *evergreen* - delle novità. Un più elevato grado di diversificazione, senza però venir meno al grado di focalizzazione, l'enfasi sui *fast growing market* (Cina, Russia e India), la maggiore rilevanza

del servizio offerto dall'azienda, una presenza più massiccia di manager all'interno delle imprese a controllo familiare, una più elevata preparazione tecnica. E questo solo per citarne alcune. Ma c'è una seconda ragione alla base dell'uscita dell'edizione italiana del nuovo libro. Se le grandi aziende sono costantemente oggetto di studio da parte di ricercatori, azionisti e media, le Pmi leader nei rispettivi mercati sono una fonte di ispirazione potenzialmente inesplorata. Eppure sono quelle che fanno da traino all'economia. Un dato parla per tutti: in Germania ci sono 1.200 campioni nascosti ed è uno dei motivi per cui la performance economica tedesca è superiore a quella di altri paesi. In Italia ne sono stati individuati 200 (riportati nel libro): difficile pensare di poter uguagliare la Germania, ma se riuscissimo a trasformare almeno una parte delle tante Pmi del nostro paese in campioni nascosti probabilmente troveremmo anche una via di uscita alla mancanza di crescita che caratterizza da qualche tempo il nostro paese. Così, il libro di Hermann Simon, uno dei principali management thinker contemporanei, e di Danilo Zatta, esperto di strategie, marketing e vendite, dopo aver analizzato in maniera chiara i vari aspetti che portano un'azienda a conduzione familiare a essere leader mondiale nel proprio settore, trae dall'esperienza lezioni molto chiare, anche per le Pmi italiane che vogliono andare a ingrossare le fila delle 200 già leader.

P.C.

### Aziende vincenti. Campioni nascosti del 21° secolo

Hermann Simon, Danilo Zatta  
Ulrico Hoepli Editore, 2012  
280 pagine, 22,90 euro

