

Primo piano

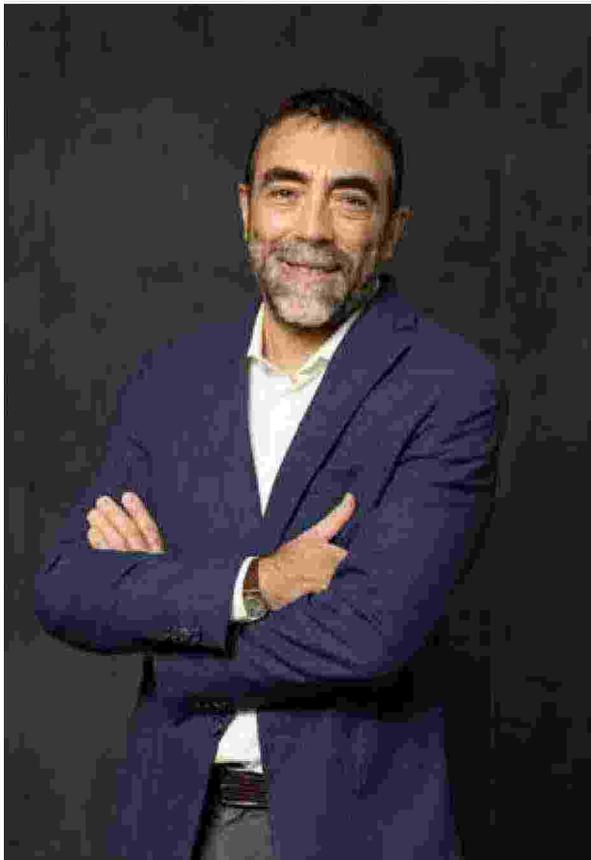
Le organizzazioni armoniche Le 7 note da suonare per gestire al meglio le strutture molto complesse

Torino

Le organizzazioni sono sistemi molto complessi in continua evoluzione e uno degli aspetti che fa la differenza è il modo con cui questi sistemi vengono tenuti assieme, attraverso la progettazione e la gestione delle variabili organizzative. In estrema sintesi, le variabili devono interagire fra di loro, essere coordinate e gestite, ottenendo un equilibrio che consenta di perseguire al meglio le finalità e la direzione comuni tenendo ben presente che questo equilibrio non può che essere dinamico. Infatti, in un ambiente che muta non puoi stare fermo e se muovi una parte del sistema, anche le altre si devono armonicamente muovere con essa per non creare fratture e disallineamenti che fanno calare le performance aziendali. Tuttavia, i sistemi organizzativi spesso sono troppo complessi ed hanno troppe variabili per poterle gestire tutte contemporaneamente con un approccio monocorde. Di

qui la necessità di selezionare quei fattori, che hanno un notevolissimo impatto sul funzionamento e l'armonia delle organizzazioni e che contemporaneamente sono tra i meno analizzati e gestiti. Dal libro "Le organizzazioni armoniche. Sette note per raggiungere l'eccellenza" edito da FrancoAngeli, autori Franco Ferrario e Mario Perego emergono 7 fattori che richiamano le sette note famose nella musica. La metafora è potente: le note sono sette ma le musiche che si possono produrre con solo sette elementi sono infinite, varie, e soprattutto belle. Per chi scrive, un sistema organizzativo armonico risulta sempre migliore di uno disarmonico, e questo è vero sia in senso etico che estetico. Paul Dirac, Premio Nobel per la Fisica nel 1933, parlando delle teorie della sua amata disciplina, diceva che "la bellezza è la qualità che permette di giudicare una teoria." Secondo noi lo stesso principio

può essere applicato all'organizzazione: un'organizzazione armonica, bella ed elegante a parità di risorse è sempre più performante, tanto quanto lo è un atleta nel suo movimento, una squadra, un corpo di ballo. Come una musica, che quando è bella, piace anche a chi magari ama altri generi. Questa armonia viene di solito tenuta "sotto controllo" tramite diverse tecniche manageriali come sistemi contabili e decisionali, politiche di gestione del personale e strumenti come balance scorecard, circoli di qualità, il Kaizen, il Lean, Six Sigma. Tuttavia, tenerli tutti d'occhio è difficile ed anche costoso ed ahimè il diavolo si nasconde nei dettagli, perché è in quelli che le organizzazioni fragili falliscono e quelle destinate a vincere costruiscono la loro eccellenza. D'altra parte il mondo in cui viviamo è largamente imprevedibile. Questo è un assunto di cui siamo profondamente convinti anche se



Mario Perego.
Group Head HR, Cigierre S.p.A.



Alberto Ferraris. Professore Ordinario in Economia e gestione delle imprese, Università di Torino

parte della nostra mente ci rappresenta (in modo fuorviante) il mondo come più piccolo, semplice, prevedibile e coerente. L'illusione di saper leggere il passato alimenta l'illusione successiva che si possa prevedere e controllare il futuro. Nassim Taleb osserva molto bene come la tendenza delle persone a costruire narrative coerenti circa il passato renda loro difficile accettare i propri limiti nell'abilità previsionale. Queste illusioni sono confortanti, riducono l'ansia e il tempo per prendere le decisioni e, di conseguenza, sviluppano saggezza e coraggio negli individui o addirittura, per alcu-

ni, riescono a nutrire il proprio ego, considerando come geniali le proprie opinioni e come risolutivo il frutto delle proprie azioni. Questo è vero anche per le dottrine manageriali e per le pratiche organizzative. Philip Rosenzweig dimostra come questa illusoria ricerca di certezza sia presente anche nel genere popolare dei libri di management e di storie di business di successo. Rosenzweig dimostra in realtà che, siccome il caso gioca un ruolo determinante, la qualità della leadership e le pratiche manageriali ampiamente celebrate non possono essere più di tanto oggetto di inferenza per

dedurre futuri successi a partire dall'osservazione di casi del passato. In sintesi, le tendenze di breve periodo possono essere previste, i comportamenti ed i risultati possono essere indovinati a partire dai precedenti, ma è illusorio pensare di poter ottenere nel lungo periodo, necessariamente e sempre, determinati risultati a partire da specifiche scelte o azioni. →

Non è colpa degli esperti; è il mondo che è difficile, e l'illusione della competenza, quando si parla di futuro, è appunto solo un'illusione. D'altra parte, e questo è il nostro convincimento, a parità di esposizione al caso, ci sono atteggiamenti che alleggeriscono, ed altri che appesantiscono. Ci sono azioni (e competenze) che possono aiutare, ed altre che invece ostacolano. Di questo in definitiva si tratta: immaginare quali comportamenti, competenze ed azioni organizzative possano interagire con maggior probabilità di successo in un contesto largamente imprevedibile. Le sette note proposte aiutano molto in questo senso ed aiutano a restare pronti per ogni evenienza e, di conseguenza, aumentare le proprie probabilità di successo.

Essere armonici in definitiva significa questo. E scusate se è poco. Per finire e per comprendere al meglio il ragionamento è importante ricondurre questo 7 note ad esempi concreti. Ferrario e Perego hanno pensato fosse più originale, ma soprattutto più opportuno, rivolgere lo sguardo al passato ed utilizzare casi "applicativi" recuperati dalla Storia (con la S maiuscola). Con questo si esemplifica che quel che è fondamentale per l'armonia organizzativa ha a che fare con l'uomo e con la sua esperienza nel mondo e nella storia. Questo ha radici profonde, ha memoria, c'era, c'è e ci sarà. Dunque ci sono lezioni preziose da recuperare studiando chi ci è passato prima di noi. Ecco quindi Leonardo da Vinci per la centralità del cliente

Armonia organizzativa necessaria in ogni azienda che funzioni

o il Corpo Militare dei Giannizzeri per le competenze, oppure Adriano Olivetti per la fiducia, e ci fermiamo qui per non rovinare la sorpresa ai lettori. Sono riletture dalla storia ove emerge con limpidezza un parallelismo con ciascuna nota, corredate con gli insegnamenti appresi dai casi stessi. Buona armonia a tutti! ♦

