Scenari 4.0

Persone ed organizzazioni che cambiano

“ Executive summary ”

Napoli

13 giugno 2017

Grand Hotel Parker’s

L'evento formativo "Scenari 4.0 – Persone ed organizzazioni che cambiano" ha rappresentato per Consvip un importante momento di riflessione con le aziende del territorio, centrato sul tema del cambiamento che oggi caratterizza la gran parte delle principali sfide organizzative sul tavolo di imprenditori e manager.

I lavori della giornata sono stati aperti da Massimiliano Coppola, responsabile dell'Ufficio Premium di Consvip, che ha introdotto gli ospiti della giornata:

- Alessandro Kadolph

  Partner di Alef Consulting, società di Milano da oltre 10 anni impegnata in interventi finalizzati allo sviluppo organizzativo, con cui Consvip da tempo intrattiene una partnership condividendo alcuni interventi formativi e consulenziali.

- Stefania Brancaccio

  Cavaliere del Lavoro e presidente di Coelmo Spa, azienda leader nella produzione di gruppi elettrogeni, industriali e marini, chiamata ad illustrare l'evoluzione del lavoro nella sua azienda, dai primi anni Settanta ad oggi.

- Melina Castiello

  Responsabile dell'Ufficio Marketing di Consvip, chiamata a focalizzare le principali caratteristiche dello scenario di mercato attuale, che possiamo definire "quarto" in virtù dell'influenza esercitata da Industry 4.0.

Ha quindi preso la parola il Direttore Generale di Consvip, Lia Fiore, che ha voluto sottolineare il tema centrale che caratterizza il ciclo di incontri “Formarsi per non fermarsi”, di cui questo evento ha rappresentato la prima tappa.

> “L’incontro di oggi è dedicato alle organizzazioni e, quindi, alle persone che vivono un processo di cambiamento. È un tema molto ampio e sempre più attuale dal momento che, riprendendo Bauman, oggi ci troviamo di fronte al cambiamento d’epoca segnato dall’affermarsi della società liquida. In breve, la società liquida è quella nella quale l’esperienza individuale e le relazioni sociali sono segnate da caratteristiche e strutture che si vanno decomponendo e ricomponendo rapidamente, in modo vacillante e incerto, fluido e volatile.
> Quali tipi di organizzazione rispondono meglio alla società liquida? Sicuramente le open organizations, organizzazioni fluide, dinamiche e flessibili, aperte ad accogliere i bisogni ed a costruire percorsi innovativi che possano essere appealing per il mercato.
> Protagoniste di questi nuovi percorsi sono le persone, con i loro desideri, le ambizioni, i successi e, d’altra parte, le loro paure, le fragilità; più che essere “gestite”, le persone vanno comprese nella loro complessità ed aiutate a crescere. La crescita della persona non è soltanto un percorso teorico, ma richiede una logica di engagement con la quale si raggiunge insieme l’obiettivo.
> Le organizzazioni nascono per essere utili al mondo: acquisire questa consapevolezza ci aiuta ad avere chiaro lo scopo del nostro lavoro ed a svolgerlo con maggior gusto e partecipazione.
> Partendo da questi presupposti, l’intento che ci ha spinti a promuovere questo evento è quello di comunicare ed esemplificare un metodo di lavoro e di apprendimento per la nuova open organization, fondato sull’ascolto e

sulla co-costruzione, che non dia per scontato in modo acritico la tradizionale struttura gerarchica (il capo parla e altri ascoltano), e dia invece importanza agli attori organizzativi, in particolare ai giovani ed alle idee innovative che, ci stiamo accorgendo sempre più, possono arrivare da qualsiasi area dell'organizzazione.
Vogliamo, dunque, costruire qualcosa insieme: una nuova consapevolezza. Ci sembra più bello e gustoso che ciascuno possa essere implicato e contribuisca con le proprie esperienze a questo lavoro comune: di qui, per esempio la modalità dei tavoli di lavoro, che sperimenterete nella sessione conclusiva della giornata.
Siamo certi che la nascita di questa comunità aperta a imparare l'un l'altro possa tornarvi utile già da domani e che possiate proporla nelle vostre organizzazioni. Buon lavoro a tutti. ”

Massimiliano Coppola ha chiesto quindi ad Alessandro Kadolph di condurre un giro di tavolo introduttivo.

“ Lavoro sul tema dello sviluppo delle organizzazione da tanti anni – esordisce Kadolph - e mi affascina sempre vedere come stanno cambiando le nostre aziende e le persone che le abitano, gli attori organizzativi. Ogni volta che incontriamo un'organizzazione ci rendiamo conto che non c'è nulla di meccanico, né di scontato. Riprendendo Hannah Arendt: il più grosso imprevisto che abbiamo nelle organizzazioni si chiama proprio persona, la stessa autrice definisce l'imprevisto “il miracolo della vita”. La persona non solo non si riesce più a gestire, ma nemmeno questo può oggi essere considerato un obiettivo organizzativo ragionevole. Nelle organizzazioni emerge inesorabile una ricchezza che proviene dalle esperienze delle persone e dai gruppi che dovremo ascoltare di più, ascoltare clienti e collaboratori dovrebbe essere l'attività

principale. Questo è un tema interessante che rappresenta sicuramente una sfida per imprenditori e manager, per chi ha, come si dice “delle persone sotto”. Sotto è una parola che ha un retaggio gerarchico… sono collaboratori. Collaborare vuol dire lavorare insieme. L’azienda è una cooperazione.

Partiamo da questa domanda: Qual è la vostra sfida, oggi, rispetto al tema di oggi: persone e organizzazioni? Qual è la sfida che avete oggi sulla scrivania per quanto riguarda lo sviluppo delle vostre organizzazioni? Qual è il punto che volete condividere oggi con noi?”

Le principali sfide emerse dal giro di tavolo sono le seguenti:

- “Rendere me stesso e tutte le persone con cui ho il piacere di lavorare meno operativi e più contributivi al cambiamento.”
- “Il mio obiettivo è la crescita e il cambiamento poiché siamo in una fase di passaggio generazionale per cui stiamo assegnando nuovi ruoli e nuove responsabilità.”
- “Le maggiori difficoltà le riscontro nella gestione della mediazione tra le esigenze aziendali e quelle del personale e nella gestione delle criticità. Lo stipendio non basta a motivare le persone.”
- “Io mi concentrerei sul come far crescere il senso di appartenenza ai miei dipendenti poiché credo che lavorerebbero meglio.”
- “Il mio obiettivo è di migliorare il rapporto con i collaboratori in modo da avere, se fosse possibile, col minimo sforzo il massimo rendimento.”
- “Preparare l’azienda al cambio del management e ad un nuovo mercato.”
- “La mia sfida è comprendere il cambiamento che stiamo affrontando e gestirlo senza farsi travolgere dalla paura.”

- “La mia sfida più grande è quella di far comprendere ai miei collaboratori che ci sono delle differenze rispetto al passato e di aiutarli a metabolizzare questo cambiamento.”
- “La sfida che mi pongo è quella di voler gestire meglio il rapporto umano con i miei collaboratori”
- “Trasferire alle mie risorse quanto è importante raggiungere un obiettivo”
- “Gestire le urgenze che caratterizzano il cambiamento.”
- “Il sogno sarebbe quello di capire le persone per coinvolgerle meglio, per cambiare insieme a loro il modello organizzativo.”
- “Cambiare pian piano modello organizzativo per adeguarsi alla crescita dimensionale.”
- “La mia sfida è saper gestire i conflitti tra le persone, saperle gratificare e migliorarle.”
- “Facilitare l’utilizzo dello strumento manageriale della delega.”

Massimiliano Coppola ha concluso questa prima sessione di lavori riprendendo una citazione di George Bernard Shaw: “Se tu hai una mela, e io ho una mela, e ce le scambiamo, allora tu ed io abbiamo sempre una mela ciascuno. Ma se tu hai un’idea, ed io ho un’idea, e ce le scambiamo, allora abbiamo entrambi due idee”.

Il valore della condivisione diventa dunque fondamentale per poter affrontare le sfide di ogni giorno e per poter ingaggiare le persone all'interno di un'organizzazione per condurre verso la mission e gli obiettivi aziendali che oggi sono sempre più sfidanti per un mercato dinamico e liquido. Viviamo quasi una fase in cui quello che andava bene qualche tempo fa oggi, invece, non va più bene ma non abbiamo ancora modelli organizzativi che diano risposte alle nuove sfide. Queste parole hanno fatto da preludio alla testimonianza aziendale del Cavaliere del Lavoro Stefania Brancaccio.

> Ascoltandovi – esordisce la Brancaccio – mi è sembrato di aver visto tutte le divisioni dei CEO della mia organizzazione. Mi si chiede una testimonianza su persone e organizzazioni negli Scenari 4.0.
> Quando mi hanno invitata a parlare di Industry 4.0 ho sempre cercato di evidenziare, e l'ho sempre fatto anche con i miei collaboratori, cosa la Coelmo avesse innovato nella propria azienda, al di là dei robot.
> Dire che un'azienda si è rinnovata solo perché ha messo all'interno della produzione dei robot è veramente una cosa vecchissima.
> Spesso si parla di rivoluzione immaginandosi una crescita, io preferisco il termine disruption che è preso dalla chimica molecolare ed indica un'esplosione in cui le varie cellule non muoiono ma si evolvono in altre cellule, in qualcosa di nuovo.
> Questo ingresso di Industry 4.0 nella mia azienda ha veramente cambiato la mia organizzazione e di conseguenza, anche le persone che con me lavorano, investendo i concetti di responsabilità sociale ed etica d'impresa. Ad esempio, prima si faceva un progetto e lo si passava agli ingegneri che calcolavano, per poi costruire la prova. Oggi, invece, progettiamo noi, ma il controllo della progettazione è in un altro Paese: i miei ragazzi, ad Acerra, lavorano con un gruppo di ingegneri indiani di un

piccolo paese di Nuova Delhi.
Prima di arrivare a questo però i vertici hanno dovuto digerire tutti questi cambiamenti e sostenere le persone, che spesso hanno paura, e migliorare la qualità del tempo che esse dedicano al lavoro. Vi faccio alcuni esempi di cambiamento nella mia azienda.
Fino a qualche anno fa chi in azienda faceva il magazziniere doveva avere una certa prestanza fisica perché doveva anche fisicamente spostare le merci. Ora, al suo posto, abbiamo formato una ragazza, che è ingegnere, che si occupa di tutto il magazzino, interamente automatizzato, utilizzando piattaforme internazionali sul Cloud.
Secondo esempio: ho regalato ai manager 75 computer, ho chiesto loro di non mettere più nulla sulla scrivania ma di passare tutto sul PC, in modo da avere facile accesso a tutti documenti. Questo cambiamento non è stato facile, non perché i manager non sapessero utilizzare i computer, ma perché occorreva un cambiamento di mentalità.
Ecco perché per affrontare Industry 4.0 le azienda hanno bisogno di formazione perché altrimenti è facile rimanere indietro.
D'altro canto però dobbiamo chiederci: Quali sono le caratteristiche dei lavoratori premiate dal mercato? Sicuramente si cercano persone che, oltre a competenze tecniche, presentino alcune skills relazionali, ad esempio che sappiano lavorare in team, che sappiano essere cooperativi.
Altra questione sono invece i modelli di lavoro perché lo scenario 4.0 cambia anche quelli sfatando le paure dei vecchi manager. Ad esempio, la donna incinta può lavorare qualche giorno da casa con lo smart working e la produzione non ne risente. Io ho insegnato alle mie collaboratrici ad essere intelligenti e a non avvilirsi perché è arrivato un figlio. ”

Segue quindi l'intervento di Alessandro Kadolph.

> In poco tempo proverò a dirvi come cerchiamo costantemente di immedesimarci in questo passaggio epocale, in questo cambiamento verso la società liquida di cui ha parlato Bauman. Cosa sta succedendo? A che tipo di cambiamento siamo oggi chiamati? Quali sono, se ci sono, le nuove coordinate di sviluppo delle organizzazioni? Questa sensazione diffusa di essere all'inizio di un cambiamento di paradigma nei confronti dell'affronto del tema organizzativo, pone le basi su una idea che è ancora radicata nelle nostre menti e che si rifà alla grande esperienza del Novecento.
>
> Se proviamo ad immaginarci uno scenario di mercato, che chiameremo per comodità Scenario 1, in cui la domanda sia maggiore dell'offerta cosa osserviamo? Quali sono i fattori distintivi di un ambiente di mercato così fatto? Sicuramente chi produce non ha grossi problemi a vendere, i prezzi sono stabiliti dal produttore che detiene una forma di potere nei confronti del cliente: "se hai il prodotto vendi, se non hai il prodotto non vendi". Avere il prodotto, cioè mettere enfasi sulla produzione, è la logica su cui si è basato il capitalismo per molti decenni. Cosa significa questo per un'organizzazione? Henry Ford, quando gli chiesero di produrre macchine colorate, disse - Fate quello che volete, l'importante è che continuate a produrre Ford T di colore nero. Questo, rappresentato da una domanda maggiore dell'offerta, è un mercato necessariamente standardizzato, è tutto in fila, tutto uguale, è un mercato di monopolio che vive del dinamismo di una catena di montaggio regolata e controllata adeguata alle logiche del mass market. Fare previsioni e forecast in un mercato prevedibile è una questione tecnica, è un problema quasi scientifico. Lo

scientific management di Taylor presupponeva, infatti, una rigorosa suddivisione dei compiti, la specializzazione delle funzioni e la standardizzazione delle procedure di lavoro. Quello che è importante è la quantità e i volumi della produzione. Il lavoro è scandito da procedure, tutto deve attenersi ad un regime controllato e il più possibile standard, c'è una certa "comprensibile" rigidità e gerarchia, una gerarchia di tipo burocratica. Le persone sono ingaggiate per rispondere a funzioni base e piuttosto meccaniche; nelle riflessioni sulla natura del lavoro sorge il tema dell'alienazione: la persona sulla catena di montaggio è chiamata a fare sempre la stessa cosa in modo ripetitivo. Quando qualcuno diceva e forse può capitare anche adesso in alcuni contesti - Capo io penso che…- il capo rispondeva - Non sei pagato per pensare." Nell'industria fordista si impiegavano pochi minuti per formare un operaio sulla catena di montaggio. Questo scenario oggi non c'è più, tranne in rarissimi casi. Oggi ci vogliono due anni per formare un lavoratore che prenda veramente in carico un ruolo.

Il secondo scenario, lo accennerò molto velocemente. Si sono avverate, in particolare a partire dagli anni Settanta, dopo la crisi petrolifera del 1973, nuove forme di capitalismo più flessibile che hanno portato un lento ma inesorabile cambiamento. La diminuzione della domanda e l'aumento della concorrenza inizia a generare qualche preoccupazione. Il numero dei clienti diminuisce, i tradizionali sistemi capitalistici iniziano a presentare qualche elemento di incertezza e instabilità. Comincia ad esserci l'esigenza di ottenere più clienti e di vendere. Tuttavia ancora in questo scenario si scelgono strade simili a quelle sempre battute, non si riesce ad immaginare su ampia scala un cambio radicale di paradigma, la domanda si frammenta ma è ancora alta. L'approccio

quantitativo (volumi) continua ad esserci. Si realizza la consapevolezza di andare a prendere i clienti dei concorrenti secondo una modalità ancora quantitativa: velocità efficienza, furbizia, disponibilità. Nasce l'esigenza di una sales force che possa garantire lo stesso numero di ordini al fine di produrre sempre lo stesso numero di prodotti. Il motto del secondo scenario è vendere, vendere, vendere, ma finalizzata alla produzione, non ancora al cliente. Al centro c'è ancora il prodotto.

Infine, arriviamo nel terzo scenario, che è l'opposto logico dei primi due. In questo scenario la domanda è decisamente minore dell'offerta e questo implica una serie di elementi di contesto da tenere in considerazione. Il vecchio paradigma capitalistico a fine millennio inizia ad essere messo in discussione. É successo qualcosa a livello storico, sociale, economico, culturale di epocale importanza. Il tasso di cambiamento a cui assistiamo oggi ci ha fatto uscire con molta velocità - anche se in alcuni settori e in alcuni casi non completamente - dal fordismo. Oggi si parla di post fordismo che fa eco all'epoca che viviamo che è post moderna. Negli anni '90 Internet inizia ad affermarsi come strumento di lavoro e, in questi anni, ne abbiamo visto la straordinaria evoluzione fino al web 2.0 e al fenomeno attuale dei social network. Assistiamo a una continua tendenza alla deregulation da parte degli Stati e i confini e le barriere sono sempre meno marcati attivando processi sempre più globalizzati. L'influsso e il potere degli Stati è meno impattante sulle sorti economiche e i capitali diventano liquidi e intangibili, sanno spostarsi molto velocemente in tutti i luoghi del globo. Gli accadimenti internazionali agiscono e impattano sulle economie locali, prima con la tragedia delle Twin Towers, poi con la crisi finanziaria americana di fine 2007 si va formando una capacità di convivere

con la precarietà e con la turbolenza. Si deve fare i conti con una certa vulnerabilità e con il frammentarsi delle idee forti che prima erano dei capisaldi della società. Se la domanda è inferiore all'offerta, essa acquista potere. Il prodotto in sé non ha più la forza attrattiva di prima, in questo scenario non comanda più il prodotto: il prodotto è ancora importante, ma non è sufficiente; non basta farlo uscire dall'azienda perché venga venduto (I) e non basta neanche lo sforzo quantitativo della forza vendita (II). Occorre un cambio di paradigma. In questo "nuovo" scenario (III) è il mercato che guida ed il cliente si pone al centro delle logiche economiche. Il prezzo stesso dell'acquisto si confronta con la percezione del valore da parte del consumatore. Il cliente è diventato in questi anni più esigente, più informato, negozia il prezzo, agisce con la sua esperienza sull'acquisto diventando o promoter o detractor. Il cliente è attento ai particolari e alla qualità, al benessere, vuole un'offerta customizzata, desidera fare una esperienza e può scegliere su un ampio spettro di fornitori. Siamo nell'epoca dell'hypercompetition. Quando compriamo una camicia siamo molto più attenti al rapporto tra qualità e prezzo, cioè alla relazione fra due elementi uno tangibile, l'altro intangibile. Siamo cioè attenti ad una relazione. Il prezzo è diventato funzionale all'esperienza e non solo al prodotto. Questa centralità del cliente genera il fatto che ogni cliente sia diverso o che comunque voglia sentirsi tale. Il cliente è individualista e si unisce in community solo a certe condizioni ed è pronto a lasciarla senza remore e reticenze. Il cliente è meno fedele oggi di quanto non sia stato in passato. Non siamo più nel mass market, ogni esigenza di ogni singolo cliente sembra essere differente, sembra che non esista più un cliente uguale all'altro, si deve andare verso un one to one market che obbliga i produttori a diversificare. La percezione che il cliente ha di me, azienda, supera il

concetto di prodotto. Questo richiede un ripensamento organizzativo radicale per coloro che intendono attivare un dialogo con i clienti destinato a continuare nel tempo. A partire da questo scenario si sviluppano nuovi comportamenti che non impattano solo il cliente esterno ma anche la modalità attraverso cui le organizzazioni e le persone interagiscono all'interno e all'esterno di esse. Cambia il mercato del lavoro, cambia la modalità di interazione fra persone, gruppi e organizzazioni. Cambiano di conseguenze le competenze professionali che sono richieste.”

Segue l'intervento di Melina Castiello.

“Smart factory, produzione intelligente, internet delle cose, industria 4.0, sono alcuni dei sinonimi della quarta rivoluzione industriale. Qualcuno l'ha anche chiamata post-fordismo aumentato, per la velocità dei collegamenti tra uomini, macchine e prodotti.
L'industria 4.0 si caratterizza infatti per il collegamento in rete e in tempo reale di esseri umani, macchine o oggetti per la gestione intelligente della produzione.
Le relazioni che si instaurano nella fabbrica intelligente sono di tre tipi:

- Uomo-macchina;
- Macchina-macchina;
- Oggetti-macchina.

La gestione della complessità di queste tre relazioni e di questi tre attori sarà alla base della competitività delle aziende.
Nella fabbrica tradizionale è importante la dimensione hardware (capacità produttive) e la relazione tra i tre elementi è scarsa o lineare.
Nella fabbrica intelligente la relazione è invece circolare, come quella dei network, il consumatore è talmente

centrale che non si chiama più consumatore ma, come ha detto Alvin Toffler, prosumer (dall'unione delle parole produttore e consumatore) e una stessa capacità produttiva (hardware) può, teoricamente, dar vita ad un numero infinito di prodotti.
In particolare, nella fabbrica 4.0 ciò che è importante è che la macchina parli lo stesso linguaggio dell'uomo: pensate all'esempio più poetico di automatismo digitale, le braccia bioniche di Bebe Vio. L'esempio più semplice è il cellulare che diventa sempre di più il prolungamento del nostro corpo.
Vi cito altri esempi di prosumer.
Se vado sul sito degli Smarties (confettini colorati di cioccolato), io consumatore posso confezionare e personalizzare le mie caramelline come voglio, quindi divento un po' consumatore, un po' produttore.
Altro esempio, nell'automotive, negli Stati Uniti, si sta testando Tabby, un software Open Source con il quale il consumatore può disegnare da solo la propria autovettura, può scegliere il motore, la carrozzeria, gli allestimenti interni; una volta che ha fatto il suo disegno potrà farsela produrre da qualsiasi casa automobilistica.
Altro elemento centrale nella fabbrica 4.0 è, oltre al consumatore, il lavoratore. Infatti, alla centralità del consumatore fuori dalla fabbrica corrisponde la centralità del lavoratore dentro la fabbrica. Per interagire con le macchine e con il consumatore (prosumer) al lavoratore (collaboratore) sono richieste nuove doti: partecipazione, responsabilità, proattività, resilienza.
Mi interessa sottolineare la resilienza come la capacità delle persone di reagire ai cambiamenti, anche in momenti di crisi.
Questo dal punto di vista del consumatore e del lavoratore. Vediamo invece cosa dicono gli studi sulle aziende. Il World Economic Forum si è chiesto, da un lato, quali

saranno le industrie più competitive nello scenario 4.0 e, dall'altro, quali sono le competenze più rilevanti richieste ai collaboratori da qui al 2020.
I risultati, derivati da uno studio della Boston Consulting Group, sono questi:

Le aziende più competitive saranno quelle che:

- Non guarderanno soltanto all'innovazione tecnologica in senso stretto ma ad una trasformazione digitale che sia centrata sulle persone, poiché nel nuovo ambiente ci sarà bisogno di nuovi approcci allo sviluppo della leadership e nell'acquisizione di nuovi talenti;
- Che miglioreranno sempre più la customer experience: il nuovo ecosistema industriale creerà nuovi rapporti tra clienti, prodotti, industrie e fornitori.

Se invece si guarda alle competenze che gli HR ritengono più importanti da qui al 2020, sempre il World Economic Forum sostiene che non saranno tanto quelle tecnico-professionali ritenute, per ogni profilo, necessarie ma non sufficienti; le più richieste saranno, invece, quelle che rientrano nelle cosiddette soft skills. ”

Tavoli di Lavoro

I tavoli di lavoro (3) sono stati composti in modo casuale, la domanda cui ciascun tavolo è stato chiamato a riflettere è stata la seguente:

“In un mercato che va verso l’intangibile, come devono cambiare le organizzazioni per ingaggiare le persone?”

I partecipanti si sono confrontati ed hanno condiviso esperienze per trovare una risposta comune a questo interrogativo, hanno nominato anche uno speech che illustrasse il lavoro svolto dal gruppo.

Al termine della presentazione in plenaria di ciascuno dei tre gruppi, Alessandro Kadolph ha raccolto le principali considerazioni emerse in un debrief formativo di cui riportiamo i passaggi più rilevanti:

> Oggi la gerarchia organizzativa deve essere funzionale all'obiettivo e allo stile dell'organizzazione. Le persone vogliono avere più tempo per pensare e diventano fondamentali le relazioni tra loro. Prima, infatti, le organizzazioni erano divise funzionalmente in silos, le funzioni organizzative tendevano a non comunicare tra loro, non ce n'era bisogno. Oggi, invece, si cerca di trasversalizzare i processi organizzativi, per donare alle persone un senso compiuto e sistemico dell'organizzazione stessa e per essere più consapevoli delle sfide del mercato.
> All'interno di un'organizzazione è importante che le persone parlino insieme, dialoghino, conversino, siano in connessione. La connessione è ricchezza. Quando c'è un tasso di diversità in gioco fra le persone e nel rapporto con il mercato allora è interessante per l'organizzazione lavorare sui confini di queste diversità, perché è lì che si gioca il dialogo, il conflitto generativo, il senso di uno sguardo multiplo alla realtà. Le zone di confine sono quelle dove c'è anche il conflitto, per questo sono interessanti, perché accade qualcosa: se non sentite nessuna resistenza, non avviene il contatto, senza contatto non c'è cambiamento. Quindi se si desidera cambiare occorre inaugurare una nuova conversazione che generi nuovi punti di vista. Mantenere la relazione ci sollecita a guardare a nuovi fattori della realtà che non avevamo considerato.
>
> Quali sono le competenze più importanti che occorre possedere se dobbiamo percorrere le zone di confine? Dato che le zone di confine sono turbolente, sono incerte, sono mutevoli; occorre sviluppare competenze di tipo

trasversale. Una delle prime competenze è quella che riguarda il mondo della comunicazione, la skill trasversale per eccellenza. Nei tavoli di lavoro l'avete descritta ponendo l'accento secondo due caratteristiche principali: la capacità di ascolto e l'empatia. Queste caratteristiche della comunicazione sono tornate spesso nei discorsi dei tavoli. Allora chiediamoci: per favorire la comunicazione all'interno delle organizzazioni quali devono essere le caratteristiche del manager? Deve essere un manager aperto che deve diventare coach, cioè che si affianca al percorso delle persone, non che risolve problemi che non si pongono, che permette ai collaboratori di raggiungere loro gli obiettivi senza legami paternalistici. E' un manager che non è invadente o impositivo, ma ricorda sempre alle persone la direzione verso cui andare e sollecita la libertà del collaboratore. E' un manager tollerante rispetto agli sbagli, accetta che il collaboratore possa fare degli errori e da questi possa imparare.
Come avete detto il manager dice cosa, il collaboratore pensa al come, ma talvolta il cosa ed il come possono non bastare. Il leader deve tentare di dire il perché: questo richiama ad un'esigenza strutturale delle persone, dei nostri collaboratori, è quello che si chiama sensemaking. Ogni uomo ha bisogno di un senso per muoversi. Se sai il perché fai una cosa e la fai meglio. La consapevolezza è l'elemento più incerto ma più interessante su cui puntare riguardo le persone.

Un altro elemento interessante emerso dai tavoli è la delega. La delega si attua molto bene solo quando c'è chiarezza nei ruoli. Perché si ha difficoltà a delegare? Perché c'è commistione tra i ruoli: l'uno non sa cosa accade all'altro e viceversa. Allora la delega diventa paternalismo quando si dice "faccio prima a farlo io che a chiedere ad un mio collaboratore di farlo", mentre da parte del collaboratore

si ha assistenzialismo, un appoggiarsi lento e rassegnato sull'attivismo del proprio responsabile che genera poca intraprendenza e stimola una responsabilità molto limitata. Conoscere bene i propri collaboratori mette in gioco un'altra competenza importante del manager, la leadership. Da questo punto di vista, è importante per essere un buon leader scegliere di andare a sondare tre dimensioni importanti del collaboratore:

1. L'osservazione dei comportamenti
2. Il monitoring delle performance
3. L'attenzione al potenziale

Da questo punto di vista, comportamenti, performance e potenziale possono essere i criteri che garantiscono la meritocrazia in qualsiasi azienda. Il tema della leadership, tuttavia, è molto più ampio e riguarda piuttosto il rapporto tra i collaboratori e il leader, la followership. La followership cresce e si sviluppa solo dal momento che assicura lo spazio necessario al protagonismo dei collaboratori.

Un ultimo riferimento va fatto rispetto all'atteggiamento di apertura al cambiamento che il manager deve avere. Apertura a cambiare vuol dire apertura a imparare. Si può imparare da tutte le circostanze e da tutte le persone, solo che spesso non lo desideriamo abbastanza, perché ogni cambiamento implica una fuoriuscita dai propri pensieri e convinzioni (zona di comfort). Allora le organizzazioni, oggi, sono organizzazioni in cui la prima caratteristica che motiva tutti è il learning. Mi devo sempre chiedere: "sto imparando qualche cosa di nuovo? Sto estendendo la mia zona di conforto? Si chiamano learning organization quelle organizzazioni che, a partire dai propri leader, lasciano lo spazio a tutti per imparare e promuovono momenti di learning al loro interno. La formazione come confronto, come dialogo, è uno dei pregi di un'organizzazione. Noi oggi abbiamo cercato di imparare l'uno dall'altro. ”

W. L. S. CHURCHILL (1874-1965)

“Non sempre cambiare equivale a migliorare,
ma per migliorare bisogna cambiare”

P. DRUCKER (1909-2005)

“I risultati economici non sono prodotti
dalle forze economiche, ma da quelle umane”

G. GALILEI (1564-1642)

“Nessuno può insegnare qualcosa a un altro uomo.
Può solo tirare fuori qualcosa che ha già dentro di sé”

CONSVIP