



Persone e organizzazioni che cambiano

“ Come oggi le organizzazioni
possono generare valore ”

Seconda Edizione



Hotel San Francesco al Monte



Napoli

13 giugno 2018

Sommario

Premessa	3
Introduzione ai lavori: un impegno che si rinnova	4
Lavorare per dinamiche interfunzionali	7
La persona nell'organizzazione	11
Considerazioni conclusive sulla giornata	13

Premessa

Per il secondo anno consecutivo abbiamo voluto organizzare un evento dal titolo: Persone e Organizzazioni che cambiano. Lo scopo che ci siamo prefissi è quello di aprire una riflessione e un confronto sui principali temi che ci vedono impegnati nella ricerca organizzativa. Il nostro obiettivo è comprendere come le organizzazioni si stiano sviluppando in questo particolare periodo storico, e come le persone stiano maturando nuove consapevolezze.

Abbiamo scelto di porre un focus sul tema della generazione del valore, e in particolare di quello che si genera tramite l'adozione di logiche inter-funzionali, perché sempre più spesso le organizzazioni chiedono un supporto su progetti di cambiamento e sviluppo che coinvolgono più funzioni aziendali e che richiedono condivisione e coordinamento trasversale.

Da queste esperienze abbiamo rilevato come sia difficile aprire delle finestre di dialogo reali e permanenti tra le diverse aree di un'organizzazione, ma, nel contempo, abbiamo anche sperimentato come il lavoro condotto insieme alle organizzazioni clienti su questo aspetto sia risultato decisivo per sostenere il cambiamento e lo sviluppo.

Il presente documento rappresenta una sintesi delle considerazioni e degli spunti emersi durante la giornata: il racconto di un'esperienza di confronto non fine a sé stessa, ma tesa a sollecitare – in chi avrà piacere di leggerlo – una riflessione attiva sulla propria dimensione professionale ed organizzativa.

Introduzione ai lavori: un impegno che si rinnova

Intervento di **Lia Fiore**

Direttore generale di Consvip.

“ Persone e organizzazioni che cambiano ormai è un appuntamento annuale. È l'appuntamento di una community che si ritrova a condividere l'esperienza. Siamo arrivati alla seconda edizione.

Lo scopo di questo nostro ritrovarci è quello di mettere a disposizione un contenitore. È un dispositivo da riempire, ognuno con le proprie esperienze, i propri punti di vista, le proprie idee. Per ottenere questo è necessario provare a sentirsi un gruppo di persone unite da un obiettivo comune: quello di imparare, di essere una learning community.

Ma come si fa? Imparare insieme è una modalità di apprendimento che parte dall'esperienza messa a fattor comune: ciascuno proviene da un'organizzazione diversa, da esperienze e visioni diverse, eppure è convenuto in questo luogo che è una sorta di dispositivo messo a servizio dell'apprendimento. Le persone che lavorano dentro un'organizzazione sono molto diverse, ed è proprio questa diversità uno dei fattori distintivi per l'apprendimento. In un ambiente omogeneo e monocromatico gli spunti e gli stimoli per l'apprendimento sono meno intensi.

Dal punto di vista di Consvip per studiare un'organizzazione occorrono più sguardi, più esperienze. Un'organizzazione è un organismo vivente: nasce, cresce, si sviluppa secondo un andamento naturale, direi secondo un andamento umano. È possibile paragonarla ad una pianta: la pianta nasce, cresce, vive, ha il suo iter biologico in modo naturale, nessuno dice alla pianta come deve fare per crescere: cresce da sé. Ma se c'è troppo sole, se non c'è acqua, si secca: se non si garantiscono le condizioni indispensabili, muore. L'organizzazione è come una pianta speciale, intelligente e libera, cioè attraversata dal

fattore umano.

Il compito di Consvip è quello di incidere intenzionalmente sulle organizzazioni per permetterne un'evoluzione. Il punto di partenza è credere nell'intelligenza e nella libertà delle persone, credere nel fatto che gli uomini, mettendo le "mani in pasta", impegnandosi con il reale, possono essere protagonisti del cambiamento delle proprie organizzazioni, e con il loro lavoro, con un'azione intenzionale, possono modificarle, favorirne la crescita, come fa il contadino che rende la terra un "paradiso", e non subire passivamente lo scorrere inesorabile del tempo e delle circostanze.

La funzione di Consvip e di questa nostra community è aiutare le persone a lavorare insieme sapendo che, nella maggior parte dei casi, le risorse fondamentali delle organizzazioni sono già presenti al loro interno. È importante, inoltre, osservare, raccogliere informazioni, ascoltare tutti, analizzare, e facilitare il lavoro di squadra, promuovere il dialogo, attraverso un'azione intenzionale e la creazione di un contesto in cui le persone si possano mettere in gioco più facilmente, più liberamente.

La sfida di oggi è scoprire insieme che, per sviluppare al meglio il proprio business, le organizzazioni non hanno bisogno, a tutti i costi, di una struttura gerarchica verticale. La forza spesso è nella disposizione delle persone, nella loro energia, nel mettersi in gioco, perché ciò che guida un'organizzazione è la sua mission, lo scopo per cui essa vive, non i ruoli di potere. ”

Intervento di **Massimiliano Coppola**

Responsabile dell'Ufficio Premium di Consvip

“ In questa giornata saremo una squadra composta, evidentemente, da persone che lavorano in contesti diversi, ma che oggi vogliono attivare un ragionamento, una riflessione rispetto a come le organizzazioni possono cambiare e svilupparsi, per tenere testa alle sfide che provengono dalle

istanze del mercato e dell'ambiente esterno.

Il tema che nella giornata sarà affrontato, grazie anche agli interventi di Alessandro Kadolph – consulente di sviluppo organizzativo e partner di Alef Consulting che, ormai da diversi anni, segue Consvip nel suo percorso di crescita ed evoluzione – e del Prof. Alfonso Marino – docente di Economia ed organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli – è quello del valore generato dall'interfunzionalità. Le aziende, oggi, devono passare da una concezione dell'organizzazione basata sulla definizione di obiettivi squisitamente funzionali ad una di tipo inter-funzionale, individuando dei punti di contatto tra le aree in grado di generare risposte adeguate alle esigenze del mercato.

Questo tema è stato affrontato da Consvip insieme a diverse aziende clienti, tra cui alcune sono presenti anche oggi. Individuare intersezioni di valore tra le funzioni aziendali, per raggiungere insieme l'obiettivo per cui l'organizzazione esiste, è un valore distintivo che il mercato e gli stakeholder riconoscono. Allo stesso tempo è anche qualcosa che genera inevitabilmente attriti, conflitti. Questi ultimi, tuttavia, costituiscono un elemento positivo: è lì, nel mezzo del conflitto, che si trova una soluzione non scontata e artificiale di apprendimento. Questo è il metodo per affrontare la complessità, che contraddistingue il mondo attuale. ”

Lavorare per dinamiche interfunzionali

A cura di **Alfonso Marino**

*Professore di Economia ed organizzazione aziendale
alla facoltà di Ingegneria dell'Università Vanvitelli.*

Il prof. Marino sottolinea che le istanze del mercato attuale generano una nuova modalità di interazione tra persone, tecnologie e prodotti.

La struttura organizzativa più idonea a sostenere questo tipo di interazioni sembra essere quella matriciale, perché in grado di attivare le dinamiche inter-funzionali.

Tuttavia tale attivazione non va ricercata solo su “carta”, attraverso la predisposizione di un assetto organizzativo in grado di massimizzare efficacia ed efficienza, bensì realizzata accompagnando le persone tramite una formazione realmente finalizzata all'apprendimento e allo sviluppo.

“ È possibile guardare un'azienda da diversi punti di vista, ma gli elementi da mettere a fattor comune sono sostanzialmente tre: le tecnologie, le persone, i prodotti.

Si è ‘costretti’ dunque a ragionare intorno a queste tematiche. Implementare nuova tecnologia vuol dire cambiare le regole, azione che si traduce in un impatto immediato sulle persone, che devono adeguare il loro saper fare, costruito sulle vecchie regole, alla nuova richiesta: la tecnologia determina necessità di apprendimento e, quindi, di cambiamento.

Formazione ed apprendimento sono due blocchi che devono necessariamente comunicare fra loro, perché ‘regolatori’ della cultura organizzativa e di come essa cambia nel tempo. Se non c'è connessione tra formazione ed apprendimento non si sviluppa né cultura né cambiamento. La relazione tra formazione ed apprendimento richiede che una persona cambi, e lo faccia maturando una cultura che prima non aveva: nelle organizzazioni, oggi, riteniamo che formazione ed apprendimento debbano agire innanzitutto per lo sviluppo di una cultura orientata a lavorare per dinamiche inter-funzionali.

Un'organizzazione di tipo gerarchico, che lavora in una dimensione di routine, non riesce più a fronteggiare l'evoluzione continua del mercato. Per

vincere la sfida è necessario che ogni funzione sappia e possa interagire con l'altra: la sola struttura che può sostenere il mercato è quella a matrice, in cui l'idea base è il progetto, e per la sua realizzazione si analizzano le professionalità necessarie, quindi le persone. Un progetto, perché sia vincente, deve prevedere persone che condividono la loro conoscenza, quindi in una prospettiva organizzativa completamente diversa da quella gerarchica, o gerarchico-funzionale, o divisionale. Risorse umane formate sulla routine non sono più in grado di sostenere la vita media di un prodotto, qualsiasi prodotto, che molto difficilmente raggiunge i due anni, durante i quali qualcun altro ha cercato e trovato tecnologie che sono nuove. Una dolce angoscia, da vivere con grande felicità è la formazione delle persone, ognuno al suo livello e rendendo ciascuno leader nel suo piccolo. ”

La persona nell'organizzazione

Alessandro Kadolph, consulente di Organization Development, evidenzia come un approccio cross-functional, proprio perché fondato sulle interazioni esistenti ai diversi livelli del sistema, non possa prescindere dal considerare il valore imprevisto della persona nell'organizzazione.

Così, allontanandosi da una logica rigidamente causale e deterministica, ormai desueta rispetto allo scenario di mercato attuale, Kadolph si concentra sugli elementi di complessità e di imprevedibilità, che caratterizzano la persona al lavoro; elementi che tuttavia costituiscono un'indispensabile ricchezza da valorizzare nell'ottica di sviluppo dell'organizzazione. Kadolph osserva, inoltre, come l'interfunzionalità sia una necessità per l'organizzazione che voglia effettivamente mettere il cliente-persona al centro per crescere in maniera simbiotica con il suo contesto di riferimento.

“ Mi occupo di Sviluppo delle Organizzazioni, e di come sia possibile, intenzionalmente, stimolare in loro un cambiamento, cioè un apprendimento. Il mio compito, come consulente di Organization Development è di occuparmi di persone, di come lavorano insieme dentro ad un'organizzazione. Ci interessano le persone mentre lavorano, nell'atto del lavoro perché mentre agiscono manifestano tutta la loro personalità, i loro desideri, i loro talenti che, normalmente, non hanno troppe possibilità di esprimersi o meglio che cercano luoghi perché ciò possa avvenire. Il lavoro da questo punto di vista è una benedizione perché è il luogo di una relazione in cui possa emergere un riconoscimento.

Sigmund Freud diceva: L'uomo oscilla tra due polarità: le regole e la libertà; Hannah Arendt sosteneva: La persona è il vero, solo imprevisto dentro l'organizzazione; infine secondo Eugenio Montale: L'imprevisto è la sola speranza. Potendo simbolicamente unire queste frasi, avremmo: La persona è la sola speranza e oscilla costantemente tra regole e libertà. Il dilemma rimane lo stesso: scegliere la libertà oppure la sicurezza? Le organizzazioni e le epoche hanno da sempre oscillato tra queste due polarità.

Le organizzazioni che vogliono rendere tutto prevedibile, sapere in an-

tipico come andrà il lavoro di un anno, definire le prescrizioni entro cui l'uomo si muove, etc. non possono riuscire a gestire i team e le persone in un modo a lungo sostenibile. Bisogna conoscere la realtà per poter soddisfare i clienti, così come occorre conoscere i propri collaboratori. È importante essere calati nella realtà per poter fare previsioni che si rivelino minimamente realizzabili. Bisogna ben sapere che esiste l'imprevisto per osare prevedere qualcosa. Conoscere, infatti, significa implicarsi, cioè immergersi gratuitamente nella relazione, cioè amare.

La realtà non è più quella di prima, è cambiata, e non smette di farlo; e la gente cambia, e non smette di farlo. Non è sufficiente formare una persona per cambiarla, quella è un'idea del taylorismo del management come scienza. La modernità, il periodo culturale in cui è nata l'Azienda, è già diventata archeologia o lo sta diventando velocemente, non senza conseguenze. Con le due guerre mondiali, le ideologie di morte basate sulla prevedibilità, sulla standardizzazione, sulla meccanica replicabilità sono gradualmente naufragate. La prevedibilità della modernità è saltata. Il capitalismo flessibile negli anni Settanta sta già evolvendo, non così in fretta però... Tuttavia, nel 2001 è arrivato un segnale drammatico della sua agonia: l'11 settembre ha contribuito a cambiare un sistema con ripercussioni importanti sul mondo e quindi sulle organizzazioni. Il più grosso fallimento della storia dell'economia degli Stati Uniti (il fallimento della Lehman Brothers) è avvenuto solo 7 anni dopo: chi pensava solo ai flussi finanziari ha dovuto tornare a lavorare nell'economia reale.

Tanti colpi al mercato lo hanno frantumato, frastagliato, decostruito. Il potere di scelta è passato nelle mani del cliente, non come categoria, ma come individuo che è più libero, oggi, di sollecitare, secondo diversi livelli di potere di acquisto, la soddisfazione delle sue esigenze. Si dice che il cliente è messo al centro, ma il cliente non è più solo una categoria: è un singolo e concreto individuo che vuole essere trattato come irripetibile. È il trait d'union post moderno che gioca tra gli anfratti dei diversi livelli del sistema: 1. ambiente (mercato, contesto); 2. ambiente organizzativo (fornitori, clienti, regole, cultura, organizzazioni) 3. Team di lavoro 4. individuo. È sempre la persona che passa da un livello all'altro: il cliente del mercato, che vuol contare, non si lascia condizionare dall'offerta, ma la pretende, la vorrebbe domare e in questo ha trovato il suo nuovo protago-

nismo, il suo proprio individualismo. La persona ama oggi interagire con il livello organizzativo e non lo subisce: vuole conoscere il proprio ruolo, non esegue, vuole comprendere, anche se fa un lavoro meccanico, cerca libertà, sollecita cambiamenti, si muove in modo imprevedibile e cerca spazi di affermazione. L'individuo lavora in team, e ogni team interagisce nel suo ambiente. La vittoria dell'organizzazione è, o sarà sempre più, la comprensione della relazione tra l'io e il gruppo, e tra i gruppi, in cui se uno solo non funziona è il gruppo intero che perde, e se non funziona il gruppo, poi, è l'organizzazione nel suo insieme che soffre. Prima o poi anche il capitalismo postmoderno dovrà fare i conti con queste dinamiche e in verità lo sta già facendo, ma non ancora in modo strutturato.

L'individuo è l'imprevisto che fa saltare tempi e metodi dei tempi moderni. L'organizzazione è fatta da individui e ogni tentativo di normalizzare le anomalie, oggi, risulta poco lungimirante (specialmente per le piccole e medie organizzazioni). L'organizzazione è un sistema olistico (dal greco olos = tutto) che non può puntare solo all'asettico profitto, non al neutrale mansionario, non alle omologanti regole.

Oggi l'organizzazione si gioca la partita nelle interazioni, nelle relazioni, nelle interdipendenze tra i diversi livelli, perché tutto è connesso e, soprattutto, tutti sono connessi ed è necessaria una forma di rinnovato dialogo. Il compito comune è esattamente quello di attivare tutte le conversazioni, tutti i dialoghi mai attivati prima; quello che conta è quello che non si è mai detto, perché, riprendendo Eraclito, l'armonia nascosta è più potente di quella manifesta. ”

La testimonianza

Francesco Buono, Amministratore Delegato di Sofinn, società impegnata in un percorso di sviluppo organizzativo, iniziato con i manager e proseguito con le aree Marketing e Commerciale.

“ Sofinn è una società in costante crescita. Al mio arrivo ho trovato una cultura manageriale in cui prevaleva più il concetto di capo piuttosto che quello di leader. Ho deciso di rivolgermi a Consvip per sviluppare la collaborazione nei team, sradicare l'idea che il collega fosse una minaccia, e in generale migliorare i rapporti interni agendo anche su quelli esterni. La nuova grande sfida, adesso, è lavorare sulle differenze, sulle distinzioni fondamentali tra proprietà aziendale e management. E' una sfida interessante che richiede una costante attenzione alle interdipendenze organizzative e al tema della trasversalità. ”

Massimiliano Coppola integra:

“ Ogni organizzazione è unica, originale, irripetibile. Gli interventi che abbiamo condotto in Sofinn sono stati costruiti con il cliente, applicando il B.E.E. Method, con l'obiettivo di aprirci all'ascolto del cliente ed alla piena comprensione dei suoi bisogni. Crediamo che questa impostazione metodologica ci consenta, valorizzando innanzitutto quanto di buono già esiste all'interno delle organizzazioni, di strutturare un percorso formativo tailor-made che possa realmente contribuire allo sviluppo organizzativo del cliente. ”

Considerazioni conclusive sulla giornata

“ Dopo i tre speech dei relatori, i partecipanti sono stati invitati a lavorare in due gruppi con l’obiettivo di raccogliere ulteriori spunti sul tema dell’inter-funzionalità.

Su ogni tavolo ciascun manager ha portato l’esperienza della sua realtà organizzativa, “riletta” alla luce dei contributi della giornata.

Prima di concludere con gli interventi finali dei relatori, stimolati anche dalle riflessioni dei partecipanti, condividiamo di seguito alcune brevi considerazioni emerse sul tema e sull’esperienza di lavoro di gruppo:

Le difficoltà comuni che riscontriamo nell’applicazione della logica inter-funzionale sono legate principalmente all’abitudine (si è sempre fatto così) ed all’autoreferenzialità (il mondo gira intorno a me).

La resistenza al cambiamento, insita nell’uomo, è grave per l’organizzazione quando a resistere è il top management: la più grande sfida è invece vivere la diversità come un’opportunità.

Teoricamente, un’azienda in grado di essere inter-funzionale al 100% non dovrebbe incontrare difficoltà. Tuttavia quest’ultime sorgono inevitabilmente lungo la strada per arrivare a questo traguardo. Tutti sono restii a cercare il compromesso, specialmente se non sufficientemente motivato.

Il successo della giornata sta nell’eterogeneità delle persone in aula.

Porto a casa una riflessione su come diversi punti di vista possano aiutare nella gestione di una stessa situazione.

Mi è parso di tornare a fare una lezione di sociologia. Abbiamo messo sotto la lente di ingrandimento dinamiche che normalmente diamo per scontate, perdendo così il loro valore. ”

Le conclusioni finali sono affidate ai relatori di giornata.

Alessandro Kadolph

“ L'evoluzione delle persone nell'organizzazione è un continuo studio, è una continua ricerca: potere implica responsabilità, ma il potere vero è mettere al centro l'Altro. Responsabilità significa infatti rispondere a qualcuno: non si ha potere se si è da soli, non si è leader se non si hanno followers, la leadership è un processo, il potere è servizio. C'è bisogno dell'altro perché in ciascuno non c'è tutto. Il must del leader è dialogare, il leader riconosce la diversità e da essa trae arricchimento.

Quindi la resistenza, il bisogno di mettersi al centro, di essere ego-centrati da dove nasce? Dalla paura, dalla paura dei conflitti, di perdere il controllo, ma i conflitti non sono sempre guerra, ci sono conflitti generativi come il confronto, che genera un terzo, una terza posizione più intelligente di quella degli antagonisti. La delega, la comunicazione, obiettivi chiari e smart, feedback sono tutti strumenti per affrontare e vincere i conflitti. ”

Alfonso Marino

“ Car share e multiproprietà (quindi condivisione), Reuse recycling renewal (riutilizzo, riciclo, rinnovo), sono le parole più usate dalla Comunità Europea. Se questo è il percorso indicato, declinare individualmente il potere è una perdita di tempo perché il potere va declinato al plurale, altrimenti è sterile e meccanicistico.

Gli informatici ci spiegano che la dinamica dell'informazione è settata su due macchine: un master ed uno slave. Ma il primo che ha parlato in termini 'informatici' è stato Hegel quando ci ha spiegato la dialettica servo/padrone. Con un solo individuo al comando non si avanza: l'economia non si basa sul win to lose, ma sul win to win, non c'è chi vince e chi perde perché si vince tutti insieme. ”

Bibliografia

Freud S., *Il disagio della civiltà*, Einaudi 2010

Arendt H., *Vita Activa*, Bompiani 2017

Montale E., *Prima del Viaggio*, in *Satura 1962-1970*, Arnoldo Mondadori Ed. 1971

Hegel F., *Fenomenologia dello Spirito*, Bompiani, 2000 cap. IV

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”



Headquarter
Via Nuova Poggioreale 61
Complesso Pol. INAIL
80146 Napoli
T. +39 0817872865
marketing@consvip.org