

mediakey • speciale 30 anni | TRENT'ANNI DI MANAGEMENT



# LE ERE DEL BUSINESS

CHE COSA È SUCCESSO NELLA CULTURA MANAGERIALE DEGLI ULTIMI TRENT'ANNI? È UNA DI QUELLE DOMANDE CHE SPIAZZANO ANCHE UN CONSULENTE DI DIREZIONE NAVIGATO. RITROVARE IL FILO DELLA MATASSA CHE LEGA LE MOLTEPLICI VISIONI STRATEGICHE E I MODELLI MANAGERIALI CHE SI SONO SUSSEGUITI NON È IMPRESA DA POCO. NON RIMANE CHE SEMPLIFICARE, IPOTIZZANDO LE 'ERE' CHE HANNO SEGNA TO QUESTO MOVIMENTATO TRENTENNIO DANDO VITA A SVOLTE CULTURALI SIGNIFICATIVE, DOVE IL CONFINE FRA UN DECENNIO E L'ALTRO È SPESSO LABILE, COSÌ COME I MODELLI MANAGERIALI CUI HANNO DATO ORIGINE E I GURU CHE LI HANNO ISPIRATI.

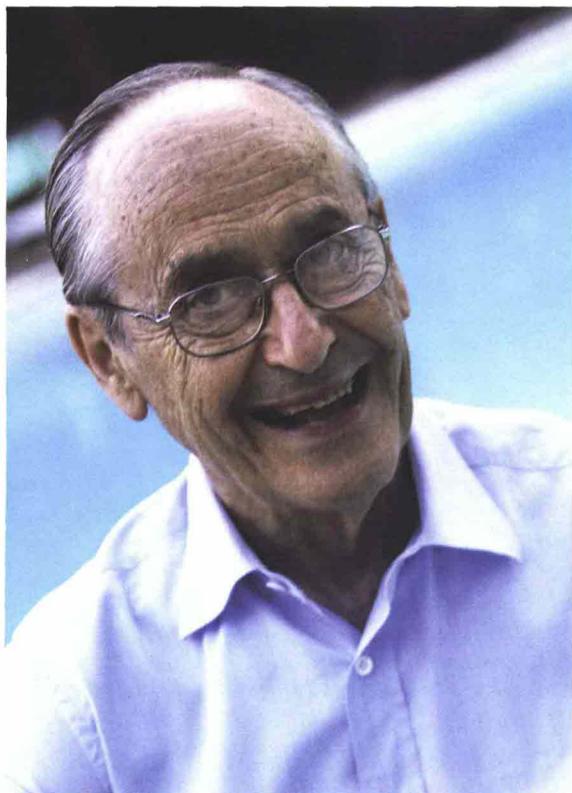
DI RAUL ALVAREZ

**SONO QUATTRO LE DATE CHE HANNO INCISO IN MODO DIROMPEN TE SULLO SCE- NARIO INTERNAZIONALE, INFLUENZANDO I MERCATI E LE POLITICHE GESTIONALI DELLE IMPRESE: IL 1989, CON LA CADUTA DEL MURO DI BERLINO E L'INIZIO DELLA GLOBALIZZAZIONE; IL 2001, CON IL CROLLO DELLE TORRI GEMELLE; IL 2002, CON L'INIZIO DELLA CIRCOLAZIONE DELL'EURO NEI MERCATI EUROPEI; E IL 2008, CON L'ARRIVO DI UNA CRISI FINANZIARIA CHE HA TRAVOLTO TUTTO E TUTTI, DANDO IL VIA A UN PERIODO DIFFICILE CHE MOLTI IPOTIZZANO ESSERE SENZA RITORNO.**

Ma facciamo un passo indietro. Cominciamo questo viaggio partendo da quella che, a metà degli anni ottanta, venne annunciata in Italia (e non solo) come una rivoluzione copernicana che illuse molti di poter generare anche da noi il miracolo avvenuto nel Sol Levante, distrutto dalla guerra, risorto come l'araba fenice e avviato a scalare la leadership mondiale del business, lasciando di stucco il mondo intero.

**L'ERA DELLA QUALITÀ TOTALE** Dal dopoguerra agli anni ottanta, il Giappone conobbe una crescita economica che pareva inarrestabile. Come fosse riuscito a risollevarsi in così breve tempo divenne oggetto di studio di diverse business school. Molte concordano sul fatto che il suo modello di sviluppo industriale dovesse molto a quel movimento che prese il nome di 'Qualità Totale'. Questa nuova filosofia aveva cominciato a fare i suoi primi passi in Giappone fra il 1950 e il 1965. In Europa e negli Stati Uniti (dov'era nata e poi era stata abbandonata, finché a riscoprirla furono i giapponesi) arrivò negli anni ottanta. Quando sbarcò in Italia (importata da Alberto Galgano, fondatore del Gruppo Galgano & Associati) fu accolta dalle imprese nostrane dapprima con diffidenza, poi come il toccasana che avrebbe ridato slancio e competitività alla nostra industria. Quel movimento portava con sé modelli innovativi e alcuni principi che rivoluzionavano le logiche del pensiero manageriale occidentale.

**TRENT'ANNI DI MANAGEMENT | speciale 30 anni • mediakey**



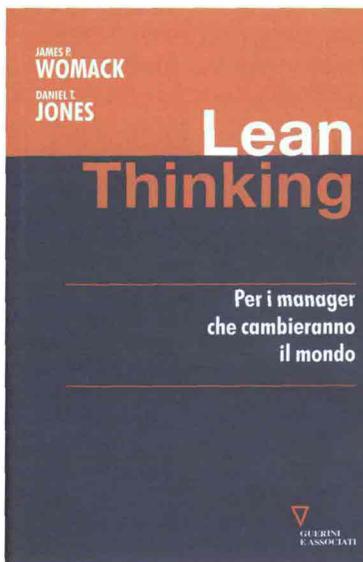
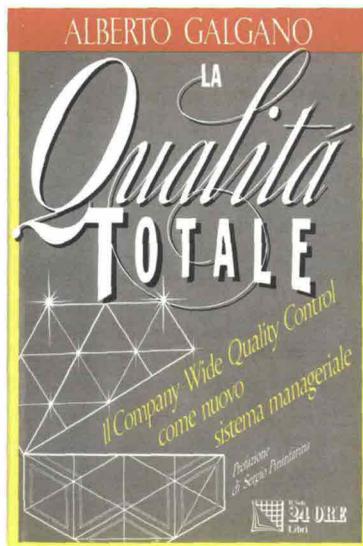
ALBERTO GALGANO, FONDATORE DEL GRUPPO GALGANO & ASSOCIATI, È L'AUTORE DE 'LA QUALITÀ TOTALE', IL TESTO CHE HA INTRODOTTO NEL NOSTRO PAESE LA FILOSOFIA ALLA BASE DEL MODELLO DI SVILUPPO INDUSTRIALE DEL GIAPPONE.

Prima fra tutte quella che interpretava la 'qualità' in un'accezione più ampia e pervasiva. "La qualità", annunciava Alberto Galgano, "non può riguardare solo lo stretto momento produttivo, deve coinvolgere tutto il processo, ossia la progettazione, la scelta dei materiali, la rete dei fornitori, l'impiego delle tecnologie, l'organizzazione del lavoro, eccetera". In altre parole, la qualità finale del prodotto è la somma delle 'molteplici qualità' realizzate da tutte le imprese che, a vario titolo e nelle varie fasi, precedono, realizzano e seguono la produzione. La qualità, come obiettivo e come risultato, doveva quindi essere ricercata oltre il confine degli stabilimenti. Tutti coloro che presiedevano ai processi (non solo produttivi) e, che direttamente o indirettamente contribuivano a generarla, andavano coinvolti e sensibilizzati con una formazione a tappeto in grado di diffondere una nuova mentalità. Uno sforzo non da poco, sul quale le imprese hanno investito fior di quattrini in formazione, sebbene non sempre con ritorni adeguati.

Fra gli altri temi portanti della Qualità Totale, il concetto di 'cliente' come priorità da anteporre al chiodo fisso degli imprenditori, il profitto. Ma come soddisfare un cliente che, per sua natura, tende a mostrarsi insoddisfatto non appena ha appagato i propri bisogni? Per rispondere a questa domanda è stato necessario mettere in campo un nuovo concetto sino ad allora estraneo alle nostre imprese: quello di 'miglioramento continuo'. A doverlo realizzare non è il manager - ed è qui la novità - ma il personale operativo, lo stesso al quale la dirigenza per anni aveva ripetuto "Voi non siete pagati per pensare ma per lavorare". Nell'ottica della Qualità Totale il personale operativo si trasforma così in un lavoratore di nuovo tipo, una sorta di 'imprenditore-scienziato': preparato dall'azienda a ragionare per obiettivi, risultati e priorità, proprio come un imprenditore; e allenato a maneggiare gli strumenti delle scienze umane (i famosi sette strumenti manageriali) per essere in grado di analizzare e risolvere problemi operativi senza l'assillante guida del capo. Un processo di empowerment, questo, che si rivelerà fondamentale nel nuovo millennio, quando

l'appiattimento delle gerarchie e lo sfoltimento delle risorse umane renderanno necessario un lavoratore pronto ad acquisire nuove competenze, ad assumere nuovi ruoli, a dimostrarsi intercambiabile con le vari funzioni. Verso la metà degli anni novanta nelle sale riunioni dei top manager cominciano a circolare parole nuove come 'gestione per processi', 'cliente interno', 'kaizen', 'breakthrough', 'downsizing'. La Qualità Totale stava maturando i primi frutti. E con la riforma della Pubblica Amministrazione, anche un monolite come lo Stato comincia a sperimentarne l'applicazione.

La *Qualità Totale* di Alberto Galgano, edito da Il Sole 24 Ore, divenne uno dei testi di riferimento di quegli anni. Non c'era manager italiano che non ne possedesse una copia. Durante questo periodo prese piede (negli Stati Uniti e in Europa, ma non in Giappone) un altro modo di fare qualità: l'applicazione delle norme ISO 9000 e la certificazione, un progetto appoggiato in Italia da Confindustria, enti e istituzioni. Si moltiplicarono gli enti abilitati a fornire il 'bollino' di qualità certificata. Nelle aziende nacque una nuova figura: il responsabile della qualità. Pian piano vennero messi da parte i principi della Qualità Totale e l'ottenimento del 'bollino' divenne la priorità assoluta. La qualità si andò così trasformando in una burocrazia pedante e ingessata che avrebbe finito per svilire la 'vera' qualità, lasciando spazio a un'applicazione rigida di norme e procedure. Sono in molti a ritenere che fu proprio la certificazione ISO 9000 a segnare la fine di quel vigoroso movimento.



L'ERA DELLA LEAN PRODUCTION Ma dalle ceneri della Qualità Totale sono sorti nuovi approcci manageriali di successo, ancora oggi vitalissimi, come la 'lean production', ispirata al modello Toyota e teorizzata

da James P. Womack e Daniel T. Jones (due ingegneri, uno americano l'altro inglese) in un libro uscito in America nel 1996, *Lean Thinking*, edito in Italia l'anno successivo da Guerini e Associati e tuttora considerato uno dei capisaldi della letteratura manageriale. Punto di partenza di questo modello è la caccia allo spreco. Il 'pensiero snello' si delinea come il miglior rimedio contro gli sprechi: parte dall'identificazione di ciò che vale, che è utile, che va prodotto, allineando le attività che creano valore (identificazione del flusso del valore, 'value stream') nella giusta sequenza, mettendo in atto le varie fasi senza interruzioni ('flow'), facendo scorrere il flusso quando il cliente le richiede ('pull') e infine imparando a eseguirle in modo sempre più efficace. Dunque

## INTERVISTA A FRANCESCO PERILLO



MANAGER INTERNAZIONALE, HA MATURATO UN'ESPERIENZA TRENTENNALE NELLA DIREZIONE DEL PERSONALE IN ITALIA E ALL'ESTERO, NELL'AMBITO DEL GRUPPO FINMECCANICA. DIETTORE GENERALE DELLA SPACE ACADEMY E DOCENTE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PRESSO L'UNIVERSITÀ SUOR ORSOLA BENINCASSA DI NAPOLI, È AUTORE DEL LIBRO 'L'INSOSTENIBILE LEGGEREZZA DEL MANAGEMENT' (GUERINI E ASSOCIATI, 2010) NONCHÉ PROFONDO CONOSCI-TORE DEI TREND DEL CAMBIAMENTO, AVENDOLI VISSUTO DALL'INTERNO DELL'AZIENDA E DAL DI FUORI, COME STUDIOSO ED ESPERTO DI SCIENZE MANAGE-RIALI DI IMPRONTA UMANISTICA.

**QUALI SONO STATI I PRINCIPALI FILONI STRATEGICI CHE HANNO CARATTERIZZATO LA CULTURA MANAGERIALE NEGLI ULTIMI TRENT'ANNI?**

SONO STATI TRENT'ANNI DI ALTALENA TRA FIDUCIA ILLIMITATA NELLA CRESCITA E CONTAGIO DELLA RECESSIONE, TRA GLOBALIZZAZIONE E RISCOPERTA DEL 'GENIUS LOCI', TRA INTERNAZIONALIZZAZIONE ED ESALTAZIONE DEL 'PICCOLO È BELLO', TRA PRODUTTIVITÀ E SOSTENIBILITÀ. FORSE MAI, DAL DOPOGUERRA A OGGI, IL MONDO HA ATTRAVERSATO UNA FASE COSÌ CARATTERIZZATA DA CONTRASTI E CAMBIAMENTI. PROPRIO PER QUESTA RAGIONE MI SEMBRA CHE IL FILO-

NE PORTANTE DELLA VISION MANAGERIALE SIA STATO QUELLO DELLA 'GESTIONE DEL CAMBIAMENTO': UN PROGRESSIVO RAFFREDDAMENTO DELLE TEORIE INGEGNERISTICHE E QUANTITATIVE DELLA GESTIONE PER PROCESSI, A FAVORE DI UNA VISIONE PIÙ LEGATA ALLE COMPETENZE DISTINTIVE, ORGANIZZATIVE E PERSONALI QUALI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO. IN SINTESI, SI È ASSISTITO A UN AFFIEVOLIRSI DELLA CONVINZIONE (INVERO PIUTTOSTO DOGMATICA) DEL PRIMATO DELL'ORGANIZZAZIONE CAPACE DI RENDERE RIPETIBILI I PROCESSI E CONSEGUENTEMENTE I RISULTATI, MISURANDO TOTALMENTE OGNI ASPETTO DELLA GESTIONE OPERATIVA. SE LA CADUTA DEL MURO ALLA FINE DEL 1989 HA FATTO DEL MONDO UN UNICO GRANDE MERCATO, GENERANDO FIDUCIA NELLA CAPACITÀ DI GLOBALIZZARE NON SOLO I MERCATI MA I PROCESSI, IL CROLLO DELLE DUE TORRI - VENT'ANNI DOPO - HA EVIDENZIATO CHE OGNI STRATEGIA DEVE DRAMMATICAMENTE FARE I CONTI CON L'INCERTEZZA, L'AMBIGUITÀ, LA TURBOLENZA.

**DALLA QUALITÀ TOTALE ALL'AVVENTO DI INTERNET: COM'È CAMBIATO L'APPROCCIO AL MANAGEMENT?**

LA RETE HA AVUTO (E STA AVENDO) IL POTERE DI MODIFICARE L'ORGANIZZAZIONE: IL VIRTUALE, A TORTO SPESSO RITENUTO UNA DIMENSIONE SEPARATA E ASTRATTA, INCIDE E MODIFICA INVECE LA REALTÀ EFFETTUALE. CREDO CHE 'L'IMPRESA A RETE', OGGI RITENUTA IL MODELLO PIÙ DIFFUSO ED EFFICACE DI ORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE, CON LA CONSEGUENTE 'DE-VERTICALIZZAZIONE' E DE-LOCALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ, NON SAREBBE STATA NEPPURE IMMAGINATA SENZA LA RIVOLUZIONE DI INTERNET. COME DIRE CHE È STATA LA RETE AD ABILITARE L'AZIENDA A RETE, AL PUNTO DA RENDERE DEL TUTTO IMMATERIALI QUELLE IMPRESE CHE HANNO SCELTO DI PUNTARE IN MODO MANICHEO SUL DECENTRAMENTO TOTALE, RISERVANDOSI SOLO IL BRAND E LA COMMERCIALIZZAZIONE DEL PRODOTTO. È SIGNIFICATIVO OSSERVARE COME IL PRINCIPIO DI FONDO DEL TOTAL QUALITY MANAGEMENT, QUELLO DELLA RIGOROSA MISURABILITÀ DI OGNI PROCESSO PER ASSICURARNE IL PIENO CONTROLLO E IL MIGLIORAMENTO CONTINUO, SIA DIVENTATO PER L'IMPRESA A RETE L'UNICA EFFETTIVA LEVA GESTIONALE PER TENERE INSIEME UNA SUPPLY CHAIN SEMPRE PIÙ SENZA PERIMETRI E CONFINI.

una produzione diventa 'lean' quando usa il minimo ammontare di ore uomo, materiali, macchine e risorse economiche, ottenendo buoni risultati nei tempi richiesti. Per i grandi obiettivi che ha permesso di raggiungere nella riduzione dei tempi di attraversamento (70-80%), nella riduzione delle scorte (50-60%), nell'aumento della produttività a due cifre e così via, la lean production ha avuto grande seguito fra le imprese più innovative e rappresenta ancora oggi un modello di riferimento per molte aziende costrette a rendere il più efficiente possibile la produzione per sopravvivere in un mercato instabile. Come la Qualità Totale, anche la lean production implica un'innovazione culturale in tutta l'organizzazione, dunque un 'modo di pensare' nuovo anziché una mera metodologia di lavoro. In questo senso, come per la Qualità Totale, siamo di fronte a un'innovazione epocale - un modo nuovo di ripensare i processi e la cultura aziendale - e non a una semplice moda.

**L'ERA DEI SERVIZI** A metà degli anni ottanta un'altra era si stava affacciando all'orizzonte: quella dei servizi. La crescita del terziario avanzato stava rovesciando le regole del gioco, rimescolando le priorità. Nuove parole esprimevano quel cambiamento in atto: 'piramide rovesciata', 'risorse tangibili e intangibili', 'bisogni espliciti e impliciti', il 'momento della verità' (quello in cui il cliente viene a contatto con l'azienda), 'customer satisfaction'. Erano queste le nuove mete da perseguire, e spostavano il potere dal produttore al cliente, dal prodotto al servizio. La qualità del servizio divenne un valore distintivo,

nonché una leva strategica per il successo dell'impresa. Le voci annunciavano: "Le nostre idee migliori vengono dal personale addetto al front-office", "Più sono i gradi della gerarchia, meno probabile è che le informazioni che i dipendenti hanno sulle aspettative dei clienti arrivino effettivamente ai manager". Era in corso un cambiamento epocale: al centro non c'era più l'organizzazione, ma il cliente. Ora era lui ad avere in mano la leva del comando. E chi era direttamente a contatto con i clienti assumeva un ruolo decisivo nel ripensamento della strategia.

"La società orientata al cliente considera tutti i dipendenti manager della propria funzione, riconoscendo che al 'momento della verità' ogni individuo ha bisogno dell'autorità necessaria per analizzare la situazione, scegliere l'azione più appropriata e fare in modo di svolgere l'azione stessa o da solo o con l'aiuto di altri. Il risultato è che una società del genere può far fronte alle necessità del cliente più in fretta e con migliori risultati che nella piramide aziendale classica": sono le parole di Jan Carlzon, ex Amministratore delegato del Gruppo SAS, tratte dal suo best seller *La piramide rovesciata* (edito da Franco Angeli), un libro che annunciava una svolta e che costituì per molti un testo di riferimento. La rivoluzione venne dal nord Europa (Carlzon è svedese). Anche Richard Normann (uno dei pionieri in questo campo) veniva dalla Svezia e, non a caso, è stato consulente di Carlzon. Il suo testo di riferimento, *La gestione strategica dei servizi*, è del 1984 e per anni è stato un classico. Vi troviamo concetti che hanno fatto scuola, come quello della 'personal idea' (un tipo di inte-



**QUALI SONO STATI I PUNTI DI RIFERIMENTO DELLA CULTURA MANAGERIALE ITALIANA E PER QUALI INNOVAZIONI O IDEE SARANNO RICORDATI?**

L'IMPRESSIONE È CHE, FATTI SALVI ALCUNI ECCELLENTI STUDIOSI DEL POLITECNICO DI TORINO E DI MILANO, GLI EMERITI BOCCONIANI E – SUL VERSANTE DEI GRANDI MANAGER – I ROMITI, I TRONCHETTI PROVERA, E OGGI I MARCHIONNE, I PASSERA E I MORETTI, NON VI SIANO STATI CAMPIONI E RIFERIMENTI DI STATURA INTERNAZIONALE. È TRISTE NOTARE COME NELLE CLASSIFICHE DEI GURU DEL MANAGEMENT DA PIÙ PARTI PROPOSTE NON COMPARIANO NOSTRI CONNAZIONALI. HO SCORSO I CINQUANTA NOMI PUBBLICATI DAL THINKERS50 AWARDS DELLA CRAINERDEARLOVE A SEGUITO DI UNA SURVEY CONDOTTA NEL 2009 TRA 3.500 PERSONE E UN PANEL DI ESPERTI, UNA LISTA BIENNALE DEI PENSATORI DI MANAGEMENT PIÙ INFLUENTI: SONO TUTTI AMERICANI, TRANNE QUALCHE INDIANO, TRE CANADESI, TRE INGLESI, UNO SVEDESE, UN COREANO. HIT CHE LASCIANO IL TEMPO CHE TROVANO, MA CHE CONFERMANO L'IMPRESSIONE DI CHI, COME NOI, È VISSUTO/SOPRAVVISSUTO ALL'INTERNO DELLE IMPRESE: IN ITALIA NON SI È SVILUPPATA UNA SCUOLA, COME DA ANNI HA BEN DENUNCIATO PIERO CELLI. EGEMONE È STATA ED È UNA CLASSE DIRIGENTE SENZA SCUOLA, SE NON QUELLA DELLA MERA PREPARAZIONE ACCADEMICA E DI UN APPRENDIMENTO PRATICO-POLITICO, DA SCUOLA DI STRADA, DELL'ARTE DELLA GESTIONE DEL POTERE NELLE ORGANIZZAZIONI (SOPRATTUTTO SE PARTECIPATE DALLO STATO). MA DI POSITIVO NEL NOSTRO PANORAMA VI SONO ANCHE INIZIATIVE E PROGETTI IMPRENDITORIALI ILLUMINATI E PRESI SPESSO A MODELLO. UNA VIA ITALIANA NON SOLO AL BRAND, MA AL MODO STESSO DI FARE IMPRESA. PENSO AD ESEMPIO ALLA RETE DI CONSORZI MELINDA IN VAL DI NON, CHE HA FATTO DI UN PRODOTTO POVERO UN'ECCELLENZA. PENSO A BRUNELLO CUCINELLI, CHE HA FATTO DEL BORGO DI SOLOMEO UN'AZIENDA DIFFUSA E INTEGRATA. PENSO A ELICA, CHE A FABRIANO HA FATTO DELLA CAPPA PER CUCINE UN CULT MONDIALE, ESPORTATO ANCHE IN GIAPPONE DOVE REGNA IL SUSHI. SOPRATTUTTO NEL TESSUTO DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA E DELLE ESPERIENZE DI COOPERAZIONE SI È MANIFESTATA UN'INNOVAZIONE CHE È STATA SINCRONICAMENTE DI PRODOTTO E DI PROCESSO. LADDOVE LA RICERCA DELLA QUALITÀ È RIUSCITA A PREVALERE SULLA RICERCA DELLA QUANTITÀ, E LA FANTASIA È RIUSCITA AD ANDARE AL POTERE.

**DALL'APPROCCIO INGEGNERISTICO (FOCALIZZATO SU STRUTTURA E PROCESSI) ALL'APPROCCIO UMANISTICO (FOCALIZZATO SUL CAPITALE UMANO), COSA È CAMBIATO NELLA CULTURA MANAGERIALE ITALIANA?**

DOPO OLIVETTI C'È STATO IL DILUVIO. E ALLORA – DISPIACE AMMETTERLO – DALL'APPROCCIO INGEGNERISTICO ALL'APPROCCIO UMANISTICO NULLA È CAMBIATO. PERCHÉ FORSE, LO DICO CON AMAREZZA, NÉ L'UNO NÉ L'ALTRO SI È MAI AFFERMATO SERIAMENTE. QUANTE VOLTE L'APPROCCIO BASATO SUI PROCESSI, ANCHE SE SPESSO AVVIATO CON ENTUSIASMO, È STATO POI SCARSAMENTE MANTENUTO ALLO STATO DELL'ARTE? DIFFICILMENTE ESSO È ENTRATO NEL DNA DI MANAGER CHE ALLE MAGLIE STRETTE DEL RIGORE DEI PROCESSI HANNO PREFERITO GLI AMPI SPAZI DI UNA GESTIONE DISCREZIONALE E PERSONALISTICA. L'APPROCCIO UMANISTICO MI SEMBRA POI ESSERE RIMASTO, NELLA MAGGIORANZA DELLE REALTÀ IMPRENDITORIALI ITALIANE, ALLO STATO DI UNA FILOSOFIA GESTIONALE PREDICATA NEL DESERTO DA DIRETTORI DEL PERSONALE DI BUONA VOLONTÀ, NEL MIGLIORE DEI CASI PUBBLICATA NELLA PAGINA ONLINE DEL PROFILO AZIENDALE E DRAMMATICAMENTE POCO O NULLA AGITA: L'IMPRESSIONE È CHE PREVALGA L'IDEA CHE DALLE PERSONE NON POSSA VENIR NULLA DI BUONO, PER CUI È BENE COMANDARLE E CONTROLLARLE, CONTARNE I MINUTI DI PAUSA E INVESTIRE IL 'CAPITALE UMANO' NEI CONTRATTI ATIPICI E NEGLI ACCORDI SINDACALI A MAGGIORANZA, COME AVVIENE IN QUEL GRANDE PARADIGMA DELLA REALTÀ INDUSTRIALE CHE È DIVENUTA OGGI LA FABBRICA ITALIA DI MARCHIONNE. NON È UN CASO CHE ALLE CARENZE NEI DUE APPROCCI FACCIA RISCONTRO, SOPRATTUTTO NELLA PESANTE ATTUALE CONGIUNTURA, UN TERZO APPROCCIO: QUELLO DELLA SISTEMATICA, OSSESSIVA RICERCA DELLA 'RIDUZIONE DEI COSTI' (A PARTIRE DALLA RICERCA E DALLA FORMAZIONE) IN UNA MIOPE LOGICA DEL BREVE PERIODO. PERCHÉ È INVECE AGENDO SUL PEDALE DELLO SVILUPPO DEI RICAVI, E ADOTTANDO UNA LOGICA DEL LUNGO TERMINE, CHE SI INVESTE EFFETTIVAMENTE SUI PROCESSI E SULLE PERSONE.

grazione fra le capacità, le attese e le esigenze di un gruppo di persone e il contesto che l'azienda può offrire a quel gruppo, continuando a soddisfare le proprie esigenze di business), il 'momento della verità' che si gioca nell'erogazione del servizio, il concetto di 'immagine' legata al servizio.

Un tema cruciale come il servizio non poteva sfuggire al movimento della Qualità Totale, che se ne è subito appropriata, prestando particolare attenzione al tema della misurazione. Una sfida non semplice, poiché per sua natura il servizio ha una forte componente immateriale. Tuttavia i tentativi non sono mancati. Il più famoso è il SERVQUAL, che lavorava sulla percezione e proponeva di prestare attenzione a dieci dimensioni: 1) aspetti tangibili (strutture fisiche, attrezzature, ecc.); 2) affidabilità; 3) capacità di risposta; 4) competenza; 5) cortesia; 6) credibilità; 7) sicurezza; 8) accesso; 9) comunicazione; 10) comprensione del cliente. Questa la preistoria: da allora il concetto di servizio ha subito notevoli evoluzioni, passando dal Customer Relationship Management al più sofisticato concetto di Strategic Customer Service di John Goodman (si veda l'articolo *Le idee di John Goodman per deliziare i clienti*, pubblicato su *Media Key* 304). Oggi il servizio è considerato a pieno titolo una leva strategica e la rapida evoluzione degli strumenti informatici ha reso possibili forme di rilevazione sino a ieri impensabili.

**L'ERA DELL'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO** Il movimento della Qualità Totale ha ispirato un altro filone che ha dominato la cultura manageriale americana

ed europea per buona metà degli anni novanta e nei primi del nuovo millennio: la 'learning organization'. Peter Senge (Direttore del programma di pensiero sistemico e apprendimento organizzativo alla Sloan School of Management del MIT) la annunciò in un libro che fece scuola, *La quinta disciplina*, uscito negli Stati Uniti nel 1990 e tradotto in Italia da Spering & Kupfer nel 1992. Già allora Senge preannunciava la realtà che oggi è sotto i nostri occhi: "Il mondo sta diventando più interconnesso e interdipendente, le aziende sono diventate più complesse e dinamiche, il lavoro deve diventare ricco di apprendimento. Disporre di una persona che apprende per l'organizzazione non è più sufficiente. In futuro le organizzazioni che riusciranno ad eccellere saranno quelle capaci di creare meccanismi di apprendimento organizzativo diffuso". Ma cosa comporta, di fatto, generare 'learning organization'? Innanzitutto la consapevolezza dei propri modelli mentali, poiché è lì che risiede il nostro principale problema: la difficoltà a cambiarli quando diventano disfunzionali. Il primo passo consiste nel prendere coscienza di quali essi siano e come funzionino, perché se restano taciti e inesplorati diventano automatismi che uccidono il pensiero critico e la capacità di apprendere. Un esempio per intendersi: "Per decenni le tre grandi case automobilistiche di Detroit crederono che la gente comprasse le vetture sulla base dell'aspetto esteriore, e non della qualità e dell'affidabilità. All'inizio era così, le ricerche di mercato lo confermarono. Ma man mano che i produttori giapponesi e tedeschi educarono gli acquirenti americani ai vantaggi della qualità, queste preferenze si modifica-



JAN CARLZON, EX AMMINISTRATORE DELEGATO DEL GRUPPO SAS, HA SCRITTO 'LA PIRAMIDE ROVESCIAIA', TESTO DI RIFERIMENTO NELL'ERA DEI SERVIZI. AL SUO CONSULENTE RICHARD NORMANN SI DEVE INVECE 'LA GESTIONE STRATEGICA DEI SERVIZI'.



il pensiero sistemico nelle prassi lavorative, Senge ha messo a punto diversi strumenti (la disciplina della padronanza personale, la costruzione di una visione condivisa, l'apprendimento di gruppo, l'individuazione degli archetipi sistemici, ecc.) che agiscono sui nostri modelli mentali rendendoli più flessibili e adatti alle nuove realtà. "Se non si rinnovano", avverte, "rischiamo di rimanere intrappolati in schemi rigidi e disfunzionali, a comprendere una realtà mutevole. Se insistiamo ad adottarli senza mai metterli in discussione, come accadde alle tre grandi di Detroit, i

modelli mentali che ieri ci hanno assicurato il successo con ogni probabilità domani saranno la causa del nostro insuccesso". Il fallimento di tante aziende incapaci di rinnovarsi (intrappolate in modelli mentali obsoleti) è la dimostrazione della fondatezza della sua tesi.

Il successo della 'quinta disciplina' di Senge (ovvero il pensiero sistemico) è stato tale che in Italia è nata persino un'associazione per diffonderla (l'Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi). La novità di cui è stata portatrice risiede nel modo di analizzare i problemi e di gestire il cambiamento partendo dai modelli mentali. Se l'attenzione era prima focalizzata su strutture, sistemi, processi e comportamenti organizzativi, ora si sposta sugli schemi interpretativi che forgiavano il nostro modo di vedere, di agire e di dare senso alla realtà che viviamo. Come dire che il problema a valle va risolto a monte. La learning organization ci conduce così verso la 'quarta era', che a partire dalla metà degli anni novanta arriva fino ad oggi e ne è in parte lo sviluppo.

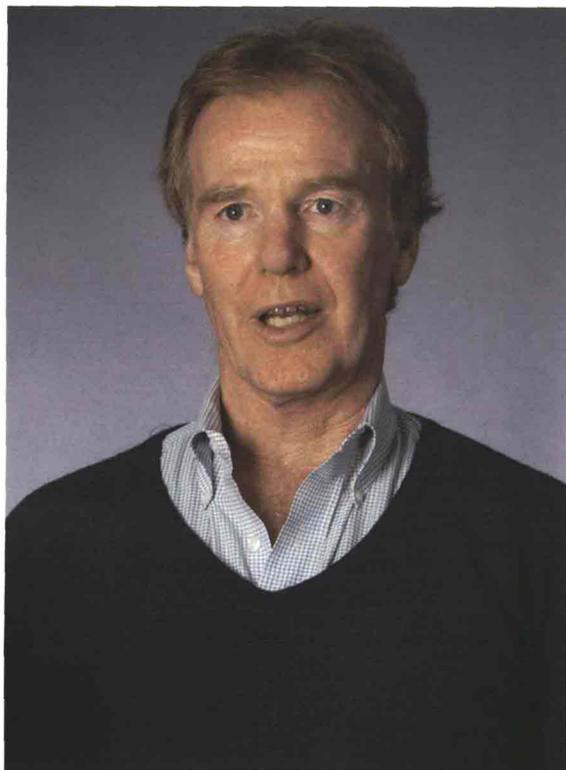
**L'ERA DEL KNOWLEDGE MANAGEMENT** Il ventunesimo secolo è iniziato. Siamo negli anni della net-economy, quelli dove internet si evolve alla velocità della luce offrendo opportunità di connessione e di business sino a ieri impensabili. La svolta epocale di questo periodo è indotta dalla tecnologia e soprattutto dall'uso che se ne può fare per generare nuovi modi di lavorare, pensare, creare valore per l'azienda. È l'era della de-materializzazione del capitale. Se fino a ieri i fattori fondamentali erano il capitale e la mano d'opera, ora, nell'era post-capitalista (come l'ha battezzata Peter Drucker), ciò che conta è la conoscenza. La forza lavoro non è più costituita da meri esecutori, ma da 'knowledge worker'. Il capitale dell'impresa diventa intangibile, e la creazione del valore dipende sempre più dal saper trasformare molti dati in poche informazioni veramente utili e queste ultime in conoscenza da diffondere nell'organizzazione. È rimasta celebre una battuta attribuita a Lew Platt, ex Chief executive officer di Hewlett-Packard: "Se HP fosse davvero a conoscenza di ciò che conosce, triplicheremmo i nostri profitti". Un'affermazione che esprime con chiarezza la sfida posta alle aziende che vogliono ricavare valore dalle conoscenze aziendali frammentate e disperse nella propria organizzazione. Il testo che meglio rappresenta questa svolta esce in America nel 1995 (da noi arriva nel 1997): è *The knowledge-creating company* di Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, due consulenti che mettono in evidenza la distinzione fra 'conoscenze tacite' e 'conoscenze esplicite', sottolineando la necessità di "rendere esplicite le conoscenze tacite" affinché esse siano messe a disposizione di tutti. Il knowledge management diventa così un obiettivo importante, tanto che diverse aziende finiscono per inserire nell'organigramma una nuova funzione aziendale: il chief knowledge officer. Parlare, ascoltare, scambiare opinioni sono i modi in cui i knowledge worker apprendono, innovano e contribuiscono con le loro idee al successo dell'impresa. Il compito del management non è più quello di gestire le persone attraverso il comando e controllo, bensì

rono. Tuttavia la General Motors trattò questo assunto come 'una formula magica per il successo, valida in ogni tempo'. I produttori di vetture di Detroit non dissero: 'Abbiamo un modello mentale in base al quale tutto ciò di cui gli acquirenti si preoccupano è l'aspetto esteriore delle auto'. Essi non si resero conto che erano i loro modelli mentali a rafforzare quella convinzione, e non la misero in discussione. Per cui quella credenza continuò a dettare le loro scelte. Conseguenza: mentre il mondo cambiava, aumentava lo scarto fra i modelli mentali di General Motors e la realtà'. Come quella storia andò a finire lo sappiamo. Questo esempio illumina sulle conseguenze di un'interpretazione distorta della realtà e rafforza la tesi di Senge che la capacità di apprendere è un fattore critico per il successo dell'impresa.

Ma c'è un altro aspetto dei modelli mentali sul quale Senge invitava a prestare attenzione. "In Occidente siamo abituati a pensare in modo deterministico: interpretiamo ciò che accade attribuendo a un effetto una determinata causa secondo un processo lineare. È una spiegazione semplicistica, e forse proprio per questo rassicurante, ma alla lunga inadeguata a capire la realtà che ci circonda. Quando esaminiamo un problema tendiamo infatti a soffermarci sui dettagli (i sintomi) e ignoriamo le connessioni sistemiche fra di essi". Detto altrimenti: vediamo l'albero, ma non la foresta che gli sta attorno. Di conseguenza, finiamo per curare i sintomi e non le cause che li hanno prodotti. Come superare questo gap? Sviluppando il 'pensiero sistemico', è la risposta di Senge. Per questo, "al cuore delle organizzazioni che apprendono deve avvenire un cambiamento profondo. Dobbiamo passare dal vederci separati dal mondo al vederci interconnessi, dal guardare i problemi come causati da qualcuno o da qualcosa che è 'là fuori' al divenire consapevoli che anche le nostre azioni contribuiscono a generarli". Un'organizzazione che apprende è il luogo dove le persone scoprono come creano la realtà che esse vivono: e proprio per questo, possono cambiarla. "Se impariamo a riconoscere la struttura sistemica profonda (l'archetipo) che determina la logica con cui gli eventi si collegano, riusciremo a vedere al di sotto dei singoli eventi e delle loro immediate, e spesso ingannevoli, relazioni. Solo allora possiamo apprendere e agire efficacemente". Riconoscere la struttura profonda di un sistema e divenire consapevoli che noi vi facciamo parte è il principale obiettivo della learning organization. È questa consapevolezza a fornirci il potere di apprendere e di cambiare.

L'apprendimento organizzativo è sì filosofia, ma anche azione. Per trasferire

TRENT'ANNI DI MANAGEMENT | speciale 30 anni • mediakey



PETER SENGE, DIRETTORE DEL PROGRAMMA DI PENSIERO SISTEMICO E APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO ALLA SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT DEL MIT, È AUTORE DE 'LA QUINTA DISCIPLINA', UN TESTO CHE HA FATTO SCUOLA.



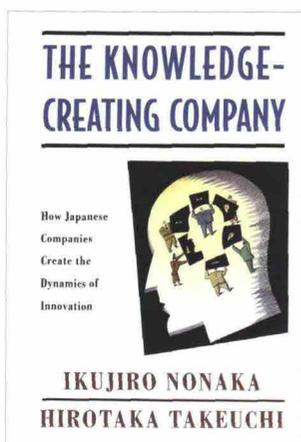
*Cultivare comunità di pratica.* Con la diffusione dei social network, le potenzialità del web si amplificano, rivoluzionando persino il modo di fare business. Nel web le informazioni circolano senza freni, e se fino a qualche tempo fa "l'informazione era un potere in mano di pochi", ora è un potere diffuso. Per i capi comandare e controllare diventa sempre più difficile, se non addirittura controproducente. Siamo entrati in quella fase che Charlene Li, una dei maggiori esperti di social network e fondatrice di Altimer Group, chiama "l'era della Open Leadership".

Tempi duri per i manager: è arrivato il momento di cedere il potere ai dipendenti e persino ai clienti. Adesso sono loro a dettare le regole del gioco. Ai capi rimane il compito di perseguire quattro obiettivi prioritari: fare apprendere, far dialogare, sostenere il personale, innovare. E non è poco.

Per le imprese del nuovo millennio il cambiamento è ormai una sfida quotidiana. I salti epocali sono all'ordine del giorno, i modelli manageriali hanno vita breve, l'organizzazione del lavoro è multiforme e ai manager si richiedono nuove competenze per sfuggire all'obsolescenza del proprio ruolo. Se fino a ieri potevamo distinguere le 'ere' grazie a un modello manageriale parzialmente stabile, oggi diventa tutto più difficile. Siamo entrati in quella che potremmo forse chiamare 'l'era dell'inafferrabile'. **MK**

creare le condizioni affinché i knowledge worker possano generare e diffondere conoscenza. E a questo scopo le 'comunità di pratica' diventano il cuore e l'anima dei programmi di knowledge management. In cosa consistono è presto detto: si tratta di gruppi professionali i cui membri si aggregano, su base volontaria, per condividere interessi simili e apprendere reciprocamente. Nelle comunità di pratica il knowledge management viene inteso non solo come insieme di processi, strumenti e canali attraverso il quale diffondere conoscenze, ma anche come strumento di integrazione culturale e di ricerca di potenziali sinergie generatrici di vantaggi competitivi. Oggi l'evoluzione della tecnologia rende più efficaci e rapidi i processi di trasferimento di conoscenze. Conseguenza: sono molte le aziende, specie quelle con sedi all'estero (sempre più frequenti), che danno vita a community per facilitare lo scambio di informazioni in gruppi di lavoro a distanza. In altri casi, come in IBM, le community vengono attivate periodicamente per gestire sessioni di brainstorming mirate alla raccolta di suggerimenti su specifici temi da sviluppare nel corso dell'anno.

Cultivare le community per generare business è diventato l'obiettivo di molte imprese. Il testo che meglio di ogni altro spiega come riuscirci lo ha scritto - con Richard McDermott e William Snyder - Étienne Wenger, il principale teorizzatore delle comunità di pratica. In Italia è arrivato nel 2007 e si intitola



CHARLENE LI, FONDATRICE DI ALTIMER GROUP, È UNA DELLE MAGGIORI ESPERTE DI SOCIAL NETWORK NELL'ERA DELLA OPEN LEADERSHIP. A SINISTRA, LA COPERTINA DEL TESTO DI NONAKA E TAKEUCHI CHE MEGLIO RAPPRESENTA L'ERA DEL KNOWLEDGE MARKETING.

