

Sviluppo & Organizzazione

n.297
Gennaio/Febbraio
2021



**DECIDERE
E AGIRE
DI FRONTE
ALL'INCERTEZZA**

LE RELAZIONI
INDUSTRIALI COME LEVA
DI CAMBIAMENTO
DELL'ORGANIZZAZIONE

Una nuova rubrica
firmata dagli esperti
di Adapt

CULTURA SISTEMICA
E COMPETENZE

L'evoluzione
della consulenza
manageriale

**RITROVARE
L'EQUILIBRIO
(E GESTIRE
IL RISCHIO)**

Il ritratto di
Andrea Loreni

Cultura sistemica e competenze

La consulenza alla prova del covid

di **Gabriele Perrone**

L'era di incertezza e imprevedibilità che le aziende stanno vivendo in relazione agli effetti della pandemia porta a un cambiamento delle prassi organizzative che molto spesso vede l'affiancamento da parte di società di consulenza. Queste possono essere viste come sistemi socio-tecnici viventi in grado di accompagnare l'evoluzione dei modelli organizzativi delle imprese.

Fino a prima dell'emergenza, la consulenza stava vivendo una fase di sviluppo della domanda e dell'offerta. Oggi sono in atto tendenze evolutive che riguardano temi legati a digitalizzazione, Industria 4.0, approccio manageriale e modelli organizzativi. *Sviluppo&Organizzazione* ha riunito al tavolo di un'apposita Discussione alcuni player del settore per capire quali siano le richieste del mondo aziendale e come stia cambiando l'approccio della consulenza ai cambiamenti organizzativi.

Un primo elemento di discriminazione è il modo in cui le organizzazioni guardano alla consulenza, a cui si lega lo stesso approccio consulenziale. "Il covid, tragedia sociale e sanitaria, all'interno delle imprese è il virus della verità, perché permette di analizzare questi aspetti e di capire che, laddove la consulenza ha stretto partnership radicali profonde con gli assetti di business, di scenario e delle industrie specifiche, le

aziende hanno una grande occasione per rispondere a domande come 'cosa vogliamo essere' e 'come ci ripensiamo in relazione al futuro', sostiene **Matteo Barone, Managing Partner di Methodos**. Le aziende hanno anche la possibilità di riflettere su come sta evolvendo la modalità di attrazione dei talenti, che cercano coerenza con i loro valori, purpose di senso, flessibilità e un *environment* dinamico in cui riuscire ad avere un impatto.

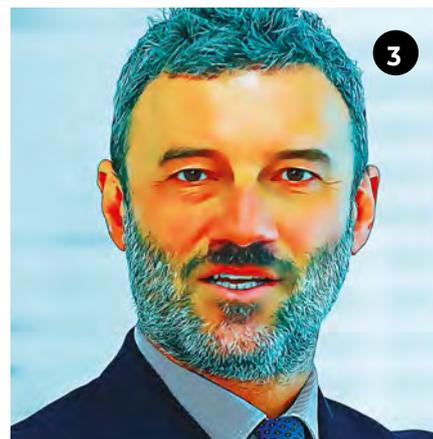
"È un invito alla consulenza a mettersi al tavolo per fare co-design dell'organizzazione ripensando alle coordinate spazio temporali e agli schemi in modo diverso". La consulenza è in grado di leggere il sistema con occhi nuovi, aiutando il committente a chiarirsi alcuni punti, e portando anche a decisioni rivoluzionarie, occupando il "ruolo di sparring partner di chi coglie il momento per ridare una visione organica dell'organizzazione".

Da parte delle imprese, secondo Barone, arriva una domanda di comprensione e anche di coraggio per fare un salto di discontinuità, per sperimentare, attuare e portare a valore scelte radicali oggi necessarie. La consulenza può ispirare i temi legati alla cultura del lavoro e organizzativa nell'ambito della fluidità socio-organizzativa delle imprese, mai così forti come oggi.

Barone individua tre pilastri della consulenza: il primo riguarda la "vision come ribaltamento cognitivo", cioè la capacità di leggere e di esplorare il nuovo scenario con occhi nuovi, senza sostituirsi alla visione strategica dell'azienda, ma essendo abilitatori di nuove prospettive, spostando le riflessioni delle imprese su territori inediti. Il secondo pilastro è il cosiddetto "sistema neurale, che chiamiamo 'orgware', una sorta di terra di mezzo tra software e hardware, cioè l'impresa aperta, che immagina connessioni più ampie e radicali abilitate dal digitale". Il terzo consiste nello "scatenare l'energia interna e nell'emersione del potenziale", dove il consulente può essere "un *enabler*, un 'enzima' che facilita tutto questo, ma non un 'organo' sostitutivo".

ALLE AZIENDE SERVE UNA CULTURA SISTEMICA

Erica Rizziato, Ricercatrice e Consulente Sviluppo Organizzativo Sistemico di Ircres-Cnr e Imo International, cita degli studi effettuati dal suo gruppo di lavoro sugli effetti dei programmi di cambiamento: "Abbiamo visto che circa l'80% non va a buon fine o raggiunge risultati scarsi. Questo perché manca una cultura sistemica e le persone non vengono attivate". Spesso si attinge alla scienza positivista con logiche di con-



trollo e comando. Dalla fisica quantistica alle neuroscienze emerge che “tutto è in connessione”, quella di controllare e verificare è un’illusione razionalistica. La cultura positivista in azienda è ancora imperante, serve invece una visione sistemica che è fatta di relazioni e connessioni vitali per l’impresa”.

In ambito organizzativo, creare una nuova cultura poggia quindi sulla capacità di ragionare in modo sistemico. “Nella Olivetti di Adriano, già negli Anni 60 si è sperimentato questo tipo di cultura, riconoscendo all’organizzazione una valenza sociale nel prodotto/servizio che offre alla società”, ricorda Rizziato. “Ciò ha implicato che il prodotto venisse visto da vari punti di vista e ruoli. Anche oggi persone di vari settori e processi vanno messi in connessione tra loro, considerando il cliente quale elemento ordinatore”. Per farlo, serve “una leadership orizzontale che non guidi persone ma processi nei quali esse si possano attivare responsabilmente per un fine comune”.

La consulenza deve essere al servizio dell’impresa per accelerare i cambiamenti. Ne è convinto **Vincenzo Natile, Client Partner di EIM**, che illustra alcune tematiche di attualità. La prima riguarda il cambiamento e la velocità del contesto: “Le aziende devono avere la capacità di essere fluide, veloci nella risposta alle sfide del mercato, con capacità di adattamento e modelli di business liquidi”. Un secondo tema è quello dei modelli organizzativi non più

I RELATORI

- 1 **Samuel-Alexandre Antonini**, Deputy CEO Cahra by Simonelli e Chief International Officer – **Cahra**
- 2 **Matteo Barone**, Managing Partner – **Methodos**
- 3 **Vincenzo Natile**, Client Partner – **EIM**
- 4 **Gianfranco Reborà**, Direttore di *Sviluppo&Organizzazione* e Professore Emerito di Organizzazione e gestione delle Risorse Umane dell’**Università Carlo Cattaneo – Liuc di Castellanza**
- 5 **Erica Rizziato**, Ricercatrice e Consulente Sviluppo Organizzativo Sistemico di **Ircres-Cnr e Imo International**

per silos, ma che sappiamo adattarsi ai processi trasversali, e accompagnare progetti e iniziative strategiche attraverso competenze non solo verticali e specialistiche, ma che combinano anche visione trasversale, capacità di Program management, gestione per risultati, gioco di squadra e flessibilità. “C’è poi il tema del rapporto che l’azienda ha con le nuove tecnologie, che sono oggi un forte driver di cambiamento. A questi aspetti bisogna infine aggiungere la competizione su mercati globali e l’internazionalizzazione”.

Considerati tutti questi temi, secondo Natile la consulenza organizzativa deve portare soluzioni e competenze nuove da fornire alle aziende per affrontare queste sfide, anche nell’affiancamento al Top management. “In questo contesto,



il consulente HR non fornisce solo manager all’azienda, ma dovrebbe aiutarla a ripensare i modelli organizzativi con nuovi approcci in relazione alle sfide citate in precedenza”. Natile ricorda anche l’importanza di un altro tema centrale: quello di “saper creare sistemi di gestione delle risorse umane e della cultura aziendale in relazione alla convivenza tra tanti fattori divergenti all’interno della popolazione aziendale, dove oggi convivono tante generazioni con mentalità

diverse”, in modo da favorire il giusto scambio di idee ed esperienze e liberare tutte le energie potenziali, sia quelle più esperte sia quelle più innovative.

CONTANO ANCHE LE DIMENSIONI DELL'AZIENDA

Samuel-Alexandre Antonini, Deputy CEO di Cahra by Simonelli e Chief International Officer di Cahra, individua due tipologie di consulenza: la prima è strategica; la seconda è quella che fa muovere l'impresa in direzione della strategia ed è ciò su cui punta Cahra con l'obiettivo di “avviare i cambiamenti a condizione che la strategia sia stata definita”. In particolare, Antonini sottolinea la centralità del fattore dimensionale: “La nostra esperienza ci porta ad affermare che è più facile intervenire nelle piccole-medie imprese piuttosto che nelle grandi poiché, in questi contesti, abbiamo accesso diretto alla proprietà che ha interesse a concretizzare i cambiamenti. Nelle aziende di grandi dimensioni, invece, il processo decisionale, oltre a essere più lungo, è spesso distribuito su diversi livelli, rallentando l'avvio di tutto ciò che implica un mutamento dello stato attuale”. L'attuazione dei cambiamenti nelle piccole-medie imprese risulta, inoltre, più rapida, grazie al fatto che il manager

di transizione ha la possibilità di creare una relazione con la proprietà, riuscendo così a sviluppare un'alleanza diretta con chi prende le decisioni, che è il requisito fondamentale per attuare una trasformazione. “Il nostro approccio è di ‘spingere’ le aziende a osservare le criticità con una nuova visione con cui, poi, sviluppare soluzioni e approcci diversi che rimarranno un vero e proprio, patrimonio di know how per l'azienda stessa”.

Sul fattore dimensionale concorda Barone, spiegando che anche secondo l'osservatorio di Methodos le PMI familiari chiedono un cambiamento, avendo “una natura imprenditoriale che vuole fare il salto”. In questo senso, usando un gioco di parole, Barone parla di “impresa-in-presa-diretta” perché nelle PMI ci sono meno layer decisionali. “Ma la domanda di cambiamento oggi viene soprattutto dalle grandi corporation che hanno bisogno di sentirsi più agili”.

Qualche dubbio sul fatto che l'impresa familiare sia propensa al cambiamento viene espresso invece da Natile: “Sulla carta le PMI hanno maggiore bisogno, ma nella realtà pratica le cose sono più difficili. Queste società mostrano un'alta resistenza al cambiamento e a modificare prassi consolidate da decenni, invece le aziende già ‘managerializzate’ sono più propense”.

Rizziato osserva come le PMI siano più compatte dal punto di vista organizzativo, quindi sembra più facile attuare cambiamenti, “ma in realtà le dinamiche sono simili alle grandi”. Il consulente deve avere per primo un pensiero sistemico per poi riuscire a portarlo nell'azienda. “Molto spesso i programmi di cambiamento partono da domande sbagliate. Il consulente deve aiutare il cliente a contestualizzare le sue criticità ricorrenti in un contesto allargato, lavorando con domande che definisco ‘sistemiche’, o meglio ‘domande di sviluppo’. Solo così si può passare dalla logica del problem solving a quella del process development dove le persone sono centrali, in un'ottica di sperimentazione, come avveniva in Olivetti”.

COMPETENZE E CULTURA, UNA COMBINAZIONE SFIDANTE

Un elemento comune emerso dalla Discussione è il fatto di vedere la consulenza come un rapporto intenso, ricco, durevole nel tempo, di partnership, dove c'è un coinvolgimento forte. Certamente ogni società di consulenza ha il suo know how e il suo *modus operandi* specifico, ma viene alla luce una sfida comune: combinare le competenze (tecniche, ma anche di metodo e interazione con i clienti) con il cambiamento culturale, perché ciò genera una tensione nel governo di un sistema complesso. Ci si interroga sull'esistenza di un problema di scala (il numero di consulenti base per operare), oppure di competenze interne dei consulenti, ma anche sugli effetti di processi di internazionalizzazione e di scelta dei clienti in linea coerente con la propria visione.

Per Antonini, nei processi di cambiamento “è possibile collaborare in modo efficace solo se la proprietà o il Top management dell'azienda riconosce il bisogno di aiuto, perché ciò che è stato fatto finora non ha portato ai risultati desiderati”. L'organizzazione deve, quindi, dimostrare di essere matura per accogliere un intervento esterno. “Il momento iniziale del nostro



coinvolgimento – continua Antonini – è di solito una sedia manageriale vuota, che ‘sfruttiamo’ per avviare il cambiamento in azienda. Tale cambiamento si concretizza solo se fra il manager di transizione e l’azienda si instaura un rapporto di reciproca fiducia. Parliamo di una vera e propria alleanza, grazie alla quale il manager di transizione ha un ruolo ben più ampio rispetto a quello classico ricoperto dalla società d’interim o di consulenza. Il manager di transizione, in quanto agente del cambiamento, è in grado di innescare la trasformazione dall’interno, portando così le persone dell’azienda ad attuarla.

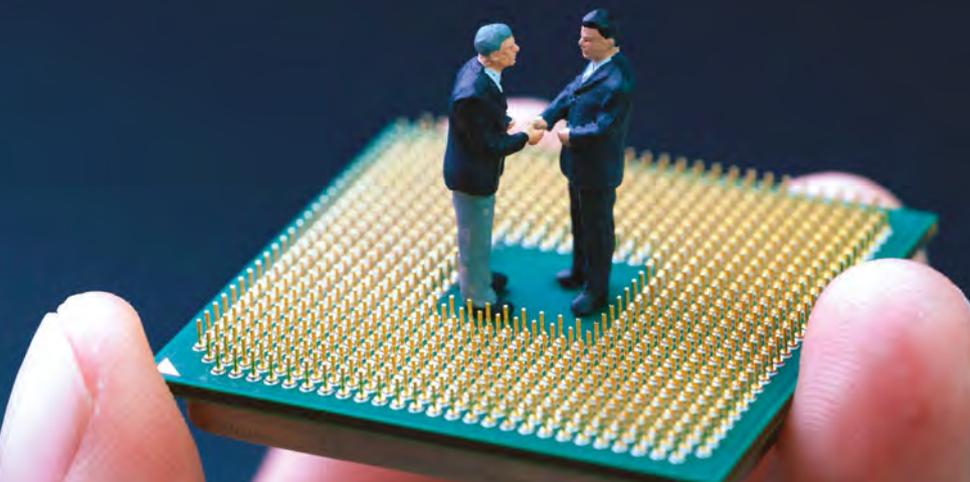
Per Cahra, questo processo di coinvolgimento dell’organizzazione, nel definire le soluzioni per attuare i cambiamenti, è il vero elemento di successo della nostra missione. Solo così si può garantire all’azienda l’autonomia per procedere nel suo percorso di radicale trasformazione. Altro elemento importante che ci contraddistingue è, senza dubbio, il fatto di poter proporre l’intervento attraverso una squadra di professionisti unici, selezionati con grande attenzione, che possono contare sulla forza dell’azione collettiva”.

Dal suo punto di vista, Barone sostiene che negli ultimi anni le aziende che hanno una visione più sistemica del cambiamento hanno più facilità a lavorare con la consulenza. “Ma anche chi ha esigenze circoscritte, in poco tempo matura questa capacità”. Quanto alla scalabilità, secondo il Managing Partner di Methodos, oggi è richiesto di “saper interpretare i codici culturali locali dei Paesi, bisogna leggere il contesto linguistico, sociale, politico e antropologico, serve quindi una mediazione culturale”. L’evoluzione riguarda anche le competenze del consulente: “Fino a 10 anni fa era facile riconoscere specializzazioni verticali e si operava su standard di prodotto. Oggi il nuovo ‘Umanesimo’ porta competenze multidisciplinari, con attenzione alle connessioni, approccio organico e lettura del contesto”.



L’organizzazione della società di consulenza dipende anche da ciò che si vuole offrire al mercato, come evidenzia Natile. “In generale, più aumenta la complessità di servizio più la società di consulenza deve dotarsi di un Management professionalizzato ed evoluto. EIM si posiziona sulla parte medio-alta della piramide della consulenza, come business advisor più che fornitore di commodity services. Al consulente quindi serve un approccio sistemico, non verticale, per capire le connessioni interne alle aziende, le loro logiche, le sfide gestionali e le *best practice* nei diversi settori di appartenenza. Più in alto si va, meno questo modello organizzativo è scalabile, ma noi stiamo cercando di ‘industrializzarlo’ e di replicarlo anche a livello internazionale per allinearli ai nostri obiettivi strategici”.

Non si può prescindere, comunque, dal modo in cui interviene la consulenza. “Spesso ai consulenti vengono fatte domande di problem solving riguardo a problematiche che invece presentano una certa complessità. È necessario far cogliere meglio la criticità da cui nasce la domanda, valutandone la ripercussione sul cliente e le connessioni tra le varie parti del sistema organizzativo, comprese le persone e le loro epistemologie implicite. Il consulente, quindi, deve avere la capacità di trasformare la domanda che gli viene posta aiutando l’interlocutore a concretizzarla, in una percezione sempre più allargata della realtà. “Spesso il cambiamento non avviene perché le persone non sono motivate ad agire nuovi comportamenti”, afferma Rizziato. “Ciò diventa possibile quando le persone percepiscono l’utilità sociale del loro lavoro e possono



avere un ruolo attivo nel migliorarlo. Bisogna integrare l'asse verticale delle responsabilità con quello orizzontale della collaborazione interna che prende forma dalle esigenze del cliente".

Concorda su questi aspetti Barone, secondo cui "dobbiamo fare attenzione alle 'sintassi' di chi abbiamo di fronte". Si tratta di elementi di business, "basati su Key performance indicator (Kpi) stringenti e pressanti, outcome misurabili, sulla performance e l'*execution*, su problem solving e gestione della crisi". Per costruire un'epistemologia nuova, la consulenza deve "entrare con il codice dell'azienda, parlando il suo linguaggio di business, dando un peso e una metrica a quello che si dice. Altrimenti, a livello di cultura manageriale, il rischio è di fallire". L'attenzione va quindi posta anche al livello di maturità e prontezza delle aziende per interiorizzare tutto questo.

LA DIGITALIZZAZIONE PUÒ AIUTARE LA CONSULENZA

Oggi siamo di fronte a un bivio legato al forte impatto della tecnologia: la digitalizzazione propone l'organizzazione come macchina, oppure l'apertura a possibilità più ampie. Come si pone la consulenza di fronte, per esempio, all'uso dell'Intelligenza Artificiale?

Per Rizziato, l'organizzazione non può essere considerata come una macchina, ma serve una versione organica

che integri in modo evolutivo le competenze delle persone, in cui vanno stimulate creatività e iniziativa, con la parte tecnologica. "Sono sempre e solo le persone che possono cogliere le criticità di disconnessione sistemica e l'impatto di ciò sul cliente, oltre che sulle sue esigenze attuali e potenziali. Ho avuto modo di osservare che spesso ci si illude di risolvere le criticità organizzative con la tecnologia, ma se a monte non si sono pensati e creati dei buoni processi organizzativi, la tecnologia non fa che peggiorare la situazione".

Il digitale, quindi, aiuta se dietro c'è una visione organica del cambiamento e si lavora sulle competenze delle persone allargando la percezione dell'azienda come una costruzione umana, con una specifica identità e funzione sociale. "Le persone vanno quindi attivate a sperimentare i nuovi processi e in parallelo ad agire sul proprio sviluppo personale e professionale, generando nuove competenze: bisogna acquisire una cultura della sperimentazione dello sviluppo, superando le logiche del *planned change*, che hanno portato risultati poco significativi". Non servono nuove teorie, servono nuovi modi di agire *step by step*, in una prospettiva di generazione del cambiamento, se vogliamo che esso sia realmente sostenibile. Così le persone, potranno lavorare sia allo sviluppo della identità organizzativa, sia a quello della propria identità personale, quali individui sociali. La digitalizzazione ha la capacità di far

emergere "un'organizzazione reale con un potenziale di sviluppo di talenti, leadership, community, knowledge management e creatività", evidenzia Barone. "Il concetto di *augmented organization* non è un demone, anzi, può rappresentare un acceleratore ed è funzionale alle metriche di business. Il digitale è un ecosistema immersivo e ineludibile, purché non sia una sovrastruttura a una organizzazione non ancora pronta culturalmente a processi partecipativi e libertà di scambio". Per questo "dobbiamo parlare di cultura del cambiamento, più che di cambiamento della cultura, e il vero focus deve essere il lavoro sull'adoption: bisogna investirci da subito, dal momento in cui si definisce il tipo di ecosistema più coerente con gli obiettivi dell'azienda".

Natile individua tre temi legati alla digitalizzazione: il primo riguarda i processi operativi aziendali che "vanno ripensati attraverso gli strumenti tecnologici", il secondo è il *reskilling*, per "sviluppare nuove competenze e riconvertire quelle pre-esistenti"; il terzo consiste nei nuovi modelli manageriali "agili, flessibili e aperti" che possano stimolare l'innovazione e velocizzarne la messa a terra. Secondo la visione di EIM, percorrere la strada della digitalizzazione significa dunque "aiutare a ripensare i processi, scegliere soluzioni adeguate e gestire le competenze". Il digitale, tra l'altro, può essere *disruptive* anche per i consulenti stessi, che possono migliorare i loro processi nell'ambito di una strategia per raggiungere gli obiettivi.

Infine Antonini sottolinea come le richieste che provengono dall'alto (la proprietà o i manager) verso il basso, spesso non trovano soluzioni adeguate. "Noi crediamo nell'approccio bottom-up. Il nostro ruolo è infatti quello di invertire il tradizionale processo top-down, coinvolgendo gli operativi a livello decisionale in modo tale che siano così responsabilizzati da diventare essi stessi ingranaggi di quel meccanismo virtuoso che si chiama cambiamento".

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione
e Persone&Conoscenze
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

Sviluppo & Organizzazione

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	130€
Digitale	65€
Carta + Digitale	160€

PERSONE & CONOSCENZE

LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	150€
Digitale	75€
Carta + Digitale	180€

SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	170€
Digitale	85€
Carta + Digitale	200€



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa