

meta

insieme • attraverso • oltre

Editoriale

Competere, si può

Interrogativo o esclamativo, dubbio o determinazione? L'approccio rispetto alla competizione può dividere ed essere un ostacolo al gioco di squadra; spesso siamo fermi.

Eppure oggi individui di ogni latitudine e cultura destinano incrementi di disponibilità alla soddisfazione di bisogni sempre più sofisticati: cibo, vestiti, casa, istruzione, quindi viaggi, qualità della vita, Rolex...; dalla funzione d'uso di un bene si passa all'acquisto di una "condizione".

Questa la ragione per cui l'ingresso sul mercato globale di milioni di nuovi ricchi costituisce per il nostro tessuto produttivo una seria opportunità: acquistare una "condizione" significa anche identificarsi nel concetto di *good life* con tutto quello che ne deriva in termini di stile di vita, interesse per cultura e arte, creatività, design e senso estetico. L'intero bacino del Mediterraneo e in particolare Italia, Francia, Grecia, Egitto sono percepite tra le fonti dove soddisfare questa nuova sete di "condizioni".

Da più parti si rappresenta con sempre maggiore efficacia questo scenario al punto tale da porre imprenditori e consulenti nella condizione di riflettere non tanto sul *cosa* stia accadendo, quanto sul *come* cogliere queste opportunità, sul come definire "prodotto", percepito come utile, un vissuto che, agli occhi degli altri, viene letto così interessante al punto da indurre a pagare un prezzo per acquisirlo.

Ci sono alcune complicazioni: non ci muoviamo con agilità, i nostri prodotti sono interessanti per consumatori che vivono lontano e che soprattutto hanno storia, cultura e stili di vita molto diversi dai nostri, non fanno parte della nostra "cultura occidentale"; nelle nostre aziende si ha difficoltà ad anticiparne abitudini e comportamento di acquisto. Poi sono tanti, forse troppi! Come aggredirli con le dimensioni delle nostre imprese... Ancora, al problema di definire prodotti, profilo del cliente e dimensione del nostro sistema impresa si aggiunge la velocità con cui tutto ci coinvolge e travolge modificando, in peggio, il nostro tenore di vita.

Nella trasformazione in atto la competizione si gioca sulla capacità di caratterizzarsi, produrre evidenze piuttosto che scenari. Per tutti non è più tempo di maquillage; si impone un cambiamento radicale, quello che fa male, ma che insieme alla rinuncia al noto porta all'arricchimento del nuovo. Si avverte il bisogno di conoscere e di apprendere esplorando nuove opzioni, implementando nuovi processi, osando. Sì, ma *come*?

Impresa e consulente sono insieme coinvolti nel cercare di interpretare come competere con creatività e metodo. È il momento di raccogliere questa sfida.

Francesco D'Aprile
Presidente APCO
apco@apcoitalia.it

II
L'OPINIONE
DI CARLO BRUMAT
PENSIERO PRODUTTIVO

IV
INTERVISTA A
MASSIMO CALEARO
LAVORO DI SQUADRA

V
TREND
DI FRANCO GUAZZONI
LE NUOVE DOTI

VI
GIOVANNI SGALAMBRO
CAMBIAMENTO:
OLTRE IL BUON SENSO

Pensiero produttivo

Apprendere rapidamente. Un'esigenza pressante per l'impresa che alla riduzione di costi o all'attenzione per la produttività dovrà preferire l'innovazione. E dove non c'è più posto per il dogmatismo ma si deve lasciar spazio all'immaginazione

L'entrata sul mercato globale del lavoro di centinaia di milioni di nuovi lavoratori sempre più qualificati rappresenta una minaccia senza precedenti per le imprese e i lavoratori dei paesi sviluppati. Per le une come per gli altri si impone l'esigenza di competere non tanto – o non solo – facendo meglio le stesse cose, quanto piuttosto facendo bene altre cose. S'impone, cioè, l'esigenza di apprendere più rapidamente, non solo di prima, ma soprattutto degli altri.

L'apprendimento di cui si tratta non è dunque principalmente adozione di strumenti mentali già costruiti (come accade nell'istruzione), perché essa consente solo di allinearsi con i già istruiti aprendo la strada al pensiero riproduttivo, mentre ciò che occorre è pensiero produttivo, costruzione di strumenti mentali nuovi (come acca-

de nella ricerca artistica o scientifica). La costruzione di detti strumenti procede per congetture, prove, errori ed esclusioni e si basa sulla solida conoscenza dei dati empirici, materia prima della costruzione. Occorre dunque, anzitutto, far fronte alla realtà, cioè stabilire cosa accade per capirne il perché, prevederne gli sviluppi, identificare mezzi e modi di intervento.

Questa esigenza può sembrare scontata, ma non lo è: la presunzione cognitiva induce a credere di conoscere ciò che non si conosce, a fidarsi del ricordo o dell'immaginazione dove servono l'osservazione e l'esperimento, a dar fede a testimonianze dove occorre conoscenza diretta. Non a caso si insiste oggi in ogni campo, dalla medicina all'educazione, sulla necessità dell'"*approccio basato sulle evidenze*" (*evidence-based approach*), cioè sui

dati di fatto anziché sull'apriorismo. Ammassare fatti è però insufficiente. Occorre introdurre nella conoscenza l'elemento razionale rappresentato dall'ipotesi che, sola, permette di evitare la dispersione dei dati empirici, di sapere "molto" senza dover ricordare "molte" cose. Conoscere i fatti non è, infatti, lo stesso che conoscerne le cause; ciò richiede pensiero produttivo capace di cogliere regolarità nei dati empirici e congetturare

“È necessario un approccio basato sulle evidenze, cioè sui dati di fatto anziché sull'apriorismo”

riguardo a esse ipotesi che, collegando tra loro i fatti, vi portino ordine e consentano economia di pensiero e possibilità di anticipazione. I fatti noti sono però, in generale, compatibili con diverse ipotesi circa le cause o i meccanismi che li hanno prodotti o potrebbero produrli. Bisogna dunque non limitarsi a escogitare una sola ipotesi ma considerare invece tutte quelle possibili – comprese quelle che paiono incongrue perché originali – e poi metterle alla prova per eliminare quelle che conducono a errori constatati, cioè ad aspettative che l'esperienza non ha confermato. L'apprendimento sarà tanto più vantaggioso quanto più completo l'insieme delle ipotesi considerate, quanto più severe e convincenti le prove cui sono state sottoposte, quanto più rapido il processo di convergenza su una o poche ipotesi superstiti. L'ope-

meta

Rivista bimestrale di Apco, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione

Supplemento al n° 2/2005 de "L'Impresa"

Anno 1°, N° 2, Marzo-Aprile 2005

Proprietario: APCO

(Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione)

C.so Venezia 49, 20121 Milano

tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, sito web: www.apcoitalia.it

Editore: Libri Scheiwiller Periodici Srl, via Cosimo Del Fante 8, 20122 Milano

tel. 02 58307707, fax 02 58430964, sito web: www.limpresaonline.com

Comitato editoriale: Francesco D'Aprile (direttore editoriale), Rossana Andreini

Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro

Direttore responsabile: Francesco Bogliari

Testata in corso di registrazione presso il Tribunale di Milano

razione può sembrare relativamente semplice e diretta – e infatti lo è – ma solo se tutti gli anelli della catena operativa sono presenti e robusti, ciò che accade raramente.

Per presunzione cognitiva e riluttanza a guardare in faccia la realtà si omette di familiarizzarsi coi fatti; manca allora la materia prima di tutta la costruzione. Per difetto d'immaginazione, ci si limita a considerare solo poche ipotesi scarsamente originali, varianti minori del già noto; si fa, cioè, ricerca incrementale e locale piuttosto che radicale e globale. Come Nasrudin, il personaggio delle storie dei Sufi, si preferisce cercare le chiavi dove c'è più luce anziché dove si sono smarrite.

Nell'impresa questo atteggiamento conduce a preferire il miglioramento (riduzione di costi, aumento di funzionalità o producibilità eccetera), all'innovazione. Ancora peggiore è, naturalmente, l'atteggiamento di coloro che propongono semplicemente di lavorare più duro, anziché sforzarsi di lavorare più intelligentemente. Per rimediare a tale difetto si devono usare metodi, come il metodo "morfologico" di Fritz Zwicky, capaci di aiutare a generare tutte le ipotesi a priori ammissibili e guardarsi dal falso "realismo" che dimentica che il reale è solo un caso particolare del possibile.

La limitazione a un insieme troppo ristretto di ipotesi (nel quale manca quella "giusta") deriva dall'accettazione tacita di presunti vincoli o regole. Si pensi, ad esempio, ai misteriosi omicidi del racconto di Edgar Allan Poe, insolubili finché si cerca l'assassino in un insieme di persone mentre esso è una scimmia, oppure al compito consistente nell'unire con quattro segmenti nove punti disposti a quadrato, impossibile se si considerano solo segmenti che non fuoriescono da detto quadrato.

Occorre creatività frangiregole: si

deve infrangere la "regola", generalmente valida in città, secondo cui sono le persone a uccidere, oppure la "regola", suggerita inconsciamente dalla preferenza del cervello umano per le forme chiuse, che ci si debba mantenere all'interno dell'immaginario quadrato. L'infrangere tali presunte regole è praticamente impossibile se esse rimangono tacite perché "ovvie". L'ovvietà è un ostacolo all'esercizio dell'immaginazione. Si ricordi il detto: *ça va sans dire, mais ça va encore mieux en le disant* (non c'è bisogno di dirlo, ma dirlo è meglio).

Vi è poi il monismo delle ipotesi. La generazione di un insieme completo o almeno di una molteplicità di ipotesi è impedita dalla comune tendenza a idoleggiare la prima ipotesi che si è generata, ad ancorarvisi. A che pro cercare se si è già trovato? Strettamente legata al precedente vi è poi la tendenza a cercare conferme anziché refutazioni. In effetti, se si è "genitore" di una sola ipotesi sorge spontanea la tendenza a non volerne la morte. Anziché sottoporre la propria prole intellettuale a prove severe, a tentativi di eliminazione, ci si mette alla ricerca di conferme che ne favoriscano la sopravvivenza, come fa Nasrudin quando percorre le strade del villaggio spargendo riso a

manciate e, richiesto del perché, risponde: "Per tenere lontane le tigri". Come lui, si preferisce evitare di esporre le ipotesi alle tigri, cioè alla possibilità di refutazione, e si "rimane nel villaggio", dove le tigri non ci sono. Il cervello umano tende a cercare conferme servendosi del modo affermativo (se spargo riso allontanano le tigri) piuttosto che del modo negativo (andiamo a vedere che succede se spargo riso dove le tigri ci sono). Tale tendenza, evolutivamente cablata nel nostro cervello, si aggrava quando l'ipotesi sia presentata e difesa non come semplice congettura, ma come certezza, frutto di superiore esperienza e capacità cognitiva, cioè come dogma.

Riconoscere l'errore non significa allora apprendere, ma perdere la faccia. Si tenterà, quindi, di difendere l'ipotesi dicendo che gli sforzi finora fatti sono ancora insufficienti (la cosiddetta *escalation of commitment*): si persevera così nell'errore, il cui costo aumenta senza apprendimento. Altra manovra comune è affibbiare a un capro espiatorio convenientemente scelto, anziché all'ipotesi, la "colpa" dell'errore. Così non si apprende e si scoraggia la "truppa", ben conscia che l'errore è del comandante. Anziché costruire

Due parole su Apco

A *pco, nata nel 1968, è l'Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione (www.apcoitalia.it) e rappresenta coloro che in Italia svolgono professionalmente attività di consulenza direzionale sia individualmente sia come associati, partner o dipendenti di società di consulenza. Apco rappresenta l'Italia nell'Icmci, International Council of Management Consulting Institutes (www.icmci.org), organismo internazionale che riunisce le associazioni professionali nazionali che hanno lo scopo di rappresentare e certificare la figura professionale del Consulente di Direzione. L'Icmci è l'unica Ong dell'Onu nel Management Consulting.*

conoscenza si costruisce cinismo, il peggiore "acido" che possa attaccare un'organizzazione. Si osservi che "andare dove ci sono le tigri" significa passare all'azione. Senza ricorso all'azione non si dà apprendimento costruttivo. Come dice Goethe, "In principio era l'azione", non già il verbo.

Evitare gli intoppi suindicati è possibile, ma esige l'adozione regolare, formale ed esplicita di una rigorosa disciplina, l'abbandono di pigrizie intellettuali e di vantaggi autoritari profondamente radicati nelle menti delle persone e nella pratica organizzativa.

Tale disciplina non lascia spazio alla confusione mentale, alla presunzione cognitiva, alle affermazioni troppo generiche (che, non escludendo

nulla, non possono essere dimostrate false). Richiede un mondo nel quale "tutti possono vincere", ma solo nel senso che a) non si sa a priori di chi sarà l'ipotesi che sopravviverà più a lungo e b) tutti vincono quando apprendono quali ipotesi sono inseribili e quali invece feconde. Non è invece vero che "tutti possono vincere" nel senso che tutte le ipotesi debbano risultare ugualmente vere. Al contrario, date più ipotesi alternative, solo una fra esse potrà risultare vera. Le altre passeranno al dimenticatoio. In questo mondo i cuori (anzi, i cervelli) teneri soffrono, e con essi soffrono i dogmatici, cui non occorrono fatti per essere sicuri, e i vili, che docilmente si allineano senza insistere sul riscontro empirico, senza proporre ipotesi alternative, osservazio-

ni diverse, metodi di esclusione più rigorosi.

Questo è un mondo per veri leader, disposti a riconoscere che l'incertezza è inevitabile e il dogmatismo è pernicioso, che l'immaginazione è la più importante facoltà umana e come tale va coltivata, che si apprende solo attraverso prove ed errori e le une e gli altri devono essere fatte e riconosciuti il più rapidamente possibile.

Questo è il mondo che viene, e quanto prima lo si capisce tanto prima si potrà cominciare a "mettere ordine nella propria casa" anziché versare lacrime su cose che non è in nostro potere cambiare.

(*) Ph.D., Vice President Pour la Recherche
Institut de Locarn
cbrumat@mail2hot.com

INTERVISTA a Massimo Calearo

Lavoro di squadra

Formazione continua per far crescere il top management e sviluppare l'impresa. Questa la ricetta di Massimo Calearo, presidente di Federmeccanica, per essere vincenti sul mercato globale

Gruppo storicamente italiano, la Calearo, azienda vicentina produttrice di antenne e apparati wireless per auto, sta vivendo un forte sviluppo a livello internazionale puntando su soluzioni tecnologiche innovative e su anticipazioni competitive rispetto alle esigenze di un mercato in rapida evoluzione. A Massimo Calearo, presidente dell'azienda, di Federmeccanica e dell'Associazione Industriali della Provincia di Vicenza, abbiamo chiesto se il successo della Calearo passa anche attra-

verso percorsi formativi continui.

I processi di apprendimento sono per noi un investimento fondamentale, pari a quello rivolto verso l'automazione o verso uno strumento. Al nostro interno abbiamo tutta una serie di corsi dedicati all'aggiornamento continuo che vanno dalla formazione manageriale ai temi sofisticati della progettazione, alla qualità e alle lingue.

Ritiene che questa esigenza di formazione sia sempre più pressante con l'allargamento dei mercati?

Se un'azienda vuole essere la prima del suo settore deve essere sempre all'avanguardia e quindi continuamente aggiornata. Per far questo deve avere persone molto motivate, non solo in termini economici, ma attraverso un ambiente di lavoro stimolante, favorevole e che dia la possibilità di crescere intellettualmente.

La nostra filosofia non è quella di avere un turn over veloce, ma di pianificare percorsi formativi per i dipendenti in modo da creare un loro sviluppo all'interno dell'azienda. L'obiettivo è che l'insieme della

conoscenza si sviluppi e rimanga know how aziendale.

Ma è cambiato il tipo di conoscenza necessario per essere competitivi?

Sicuramente, ed è cambiato anche il tipo di approccio alle persone. Non è più un discorso di imposizione di mansioni ma di sistema, di gruppo, di squadra, perciò solo se le persone vengono coinvolte si può pensare di ottenere dei risultati positivi. Le nuove competenze oggi utili all'impresa sono quindi legate alla qualità totale, all'informatizzazione, a una produzione snella, al *just in time*. Per arrivare al nuovo modo di fare impresa a matrice.

Come sintetizzerebbe gli ingredienti che fanno della Calero un'azienda di successo?

Calero è una azienda di successo perché punta su tre fattori: uomini, prodotto, mercato. Gli uomini sono la squadra, il prodot-

to deve essere sempre quello giusto al momento giusto, mentre bisogna essere presente sui mercati globali e raccogliere le richieste.

Noi abbiamo una presenza commerciale diretta in più parti del mondo, un'unità produttiva in Slovacchia e un Centro ricerche in Italia, presso la sede centrale del Gruppo, a Isola Vicentina. E proprio in quest'ultima realtà si nota come siano cambiate le richieste di formazione già a livello scolastico: nel 1992 avevamo due periti industriali in un ufficio tecnico, adesso abbiamo un Centro ricerche con 50 persone per la maggior parte laureate.

Come imprenditore e presidente dell'Associazione Industriali di Vicenza quali consigli darebbe ai suoi colleghi?

In Calero abbiamo un motto: "Dobbiamo essere la Ferrari delle antenne". E questo significa che dobbiamo essere più bravi degli altri pur essen-

do piccoli. Ai miei colleghi imprenditori vorrei quindi consigliare di fare sempre più gli azionisti e sempre meno i manager; le risorse manageriali è bene che crescano all'interno dell'azienda.

Inoltre è necessario puntare sulla ricerca e sulla formazione dei propri dipendenti e avere come punto di riferimento la crescita, non solo di qualità e di prodotto, ma soprattutto dimensionale.

Per sopravvivere sul mercato non basta infatti fare qualità, ma è necessario crescere in dimensione, aggregandosi, acquisendo nuove aziende o facendosi comprare. In tutto questo l'uso della conoscenza è fondamentale: in un mercato globale, solo se un imprenditore incrementa continuamente la propria conoscenza è in grado di capire se sta proponendo un prodotto al momento giusto e per il mercato giusto.

Rossana Andreini

TREND di Franco Guazzoni (*)

Le nuove doti

Il "mestiere" di consulente di direzione è in fase di trasformazione. Le predisposizioni richieste sono la concretezza, l'azione, l'orientamento ai risultati.

E una capacità continua di evolvere e migliorare a livello personale e professionale

Circola la leggenda, fra chi si occupa di *change management*, che la rana, dotata di grande capacità di adattamento, se messa a cuocere a bagnomaria, si adatterebbe in tempo reale alla mutata temperatura a tal punto da lasciarsi bollire viva; se invece immersa direttamente in acqua bollente, farebbe un bel salto per met-

tersi in salvo. Dico questo perché negli anni molte cose sono cambiate e stanno ancora cambiando nel mondo del management consulting, ma spesso per i consulenti è difficile rendersene conto, presi come sono dall'ottica del giorno per giorno e dalle loro battaglie quotidiane. Forse stanno lasciandosi bollire vivi, come la rana di cui sopra? Penso proprio

di no! Cercando di leggere la situazione in cui si sono venuti a trovare in una prospettiva di ampio respiro e facendo ricorso alla memoria, che cosa vedo di sostanzialmente cambiato negli oltre 35 anni di vita dedicati alla consulenza di direzione? Ci sono stati grandi cambiamenti nel contesto esterno e nella domanda. E altrettanti cambiamenti nel modo

di affrontare la professione da parte del consulente. A livello di contesto si deve osservare che il "sapere" si è di molto diffuso nelle aziende e nelle organizzazioni in genere, a tutti i livelli. Dunque sempre meno i consulenti vengono chiamati perché "sanno". Se mai le aziende stanno chiedendo più aiuti di un tempo nei campi del "saper fare", ovvero dell'orchestrazione delle condizioni di contorno che fanno sì che le cose succedano davvero. Consulenza di accompagnamento, dunque. Ma il discorso meriterebbe ulteriori approfondimenti, che potranno essere fatti in una prossima occasione.

Passando dal lato dei Consulenti, quali sono oggi le predisposizioni fondamentali che il mestiere richiede? E in che cosa sono diverse da quelle di un tempo? Parlo di "predisposizioni fondamentali", e non di competenze specifiche, pensando a un set di metacapacità che i consulenti dovrebbero avere per aumentare le loro probabilità di successo.

La prima è la capacità di coniugare visione d'insieme a concretezza. Se un tempo poteva avere spazio la strategia pura, da una parte, e la consulenza implementativa, dall'altra, oggi sempre di più occorre essere in grado di integrare questi due

momenti logici in una sorta di *unicum* indissolubile.

La seconda è la capacità di uscire dagli schemi in modo intelligente. Vuol dire saper leggere la realtà in modo "diverso", facendo leva sulle opportunità offerte da ciò che l'innovazione propone a chi la sa interpretare e declinare opportunamente. Un tempo questa dote era richiesta a pochi, oggi diventa sempre più necessaria per portare soluzioni in grado di fare davvero la differenza. La terza è la tenacia e l'orientamento ai risultati. Realizzare cambiamenti duraturi richiede una vocazione particolare a far sì che le cose accadano davvero, e a non darsi per vinti di fronte alle difficoltà e alle immancabili resistenze. Un tempo non si chiedeva al consulente di essere un partner nella realizzazione del cambiamento, e questa capacità era meno rilevante.

La quarta, infine, è la capacità di autodiagnosi, cioè di leggere dentro se stessi, per apprendere, evolvere e migliorare. Oggi più di ieri è necessario che il consulente prenda in mano in maniera seria e continuativa la propria evoluzione professionale e personale, seguendo e selezionando gli spunti che numerosi gli provengono dall'esterno.

E se uno queste doti le avesse in misura insufficiente, o non le avesse per nulla? Ritengo che farà più fatica a muoversi nel mondo della consulenza di direzione rispetto a chi le ha in maniera più spiccata.

E d'altra parte esistono anche altri mestieri!

(*) Partner Coreconsulting,
Vice Chairman Icmci
franco.guazzoni@coreconsulting.it

Errata corrige

Sullo scorso numero di *Meta*, nell'articolo "Consulenza: si cambia", la qualifica "Ibm Business Consulting Services Leader" è stata erroneamente attribuita a Marco Granelli (consulente Cmc e componente del Comitato editoriale), mentre corrisponde a Giorgio Merli. Ce ne scusiamo con gli autori e con i lettori.

di Giovanni Sgalambro (**)

Cambiamento: oltre il buon senso

In una recente indagine svolta a livello mondiale da Ibm Business Consulting su 456 Ceo appartenenti a piccole, medie e grandi imprese, sono emersi i tre temi fondamentali della loro agenda: crescita, capacità di "risposta immediata" alla mutazione della domanda e dell'ambiente, creazione di un'organizzazione motivata ad affrontare efficacemente questi mutamenti. I tre temi, in un mercato in continuo cambiamento e sempre più competitivo e globale, hanno un comune denominatore: la capacità di innovare a 360°. Innovare il proprio posizionamento distintivo nella catena del valore, l'offerta di prodotti e servizi, i processi e la supply chain, la capacità di comprendere e anticipare i repentini cambiamenti di scenario, le competenze, le capacità e le lea-

dership richieste per realizzare un'organizzazione di successo.

L'abilità dell'azienda di gestire il cambiamento rappresenta proprio il fattore abilitante chiave. Spesso questo fattore non viene però affrontato con la dovuta attenzione, e il processo di rinnovamento viene affidato a improvvisati "leader del cambiamento". Ciò espone l'impresa a probabili insuccessi, che possono generare la convinzione che il cambiamento sia irrealizzabile a causa di barriere e resistenze non rimuovibili.

In questo contesto l'apertura a nuove professionalità e l'applicazione di strumenti, metodi ed esperienze di change management potranno aiutare l'azienda a "far realmente accadere le cose".

(**) Consulente Cmc
(Certified Management Consultant)
giovanni_sgalambro@it.ibm.com