REINVENTARE IL MANAGEMENT

Proposta di un nuovo modello di management

Vittorio D'Amato[1]

1. "La fine del vecchio management"

Il management, così come lo conosciamo, sembra essere giunto al capolinea.

In una ricerca Gallup del 2008 relativa all'onestà/eticità dei manager e condotta su un campione rappresentativo di lavoratori di 21 professioni differenti, solo il 12% pensava che i manager avessero un alto livello di integrità. In un'altra ricerca del 2009 condotta da Management Today, il 31% dei rispondenti affermava di non avere alcuna fiducia nel proprio management team. Un'altra evidenza della triste situazione del management arriva da una ricerca condotta dall'economista Richard Layard (Happiness 2005), dal cui studio emerge che i collaboratori preferiscono stare da soli che trascorrere del tempo con il loro capo. Circa 100-150 anni fa le grandi multinazionali, aiutate dagli studi condotti dai pionieri del management come Frederick Taylor, Henri Fayol, Frank e Lilian Gilbreth, svilupparono le strutture, i processi, le gerarchie ed i sistemi di controllo che vengono adottati ed utilizzati ancora oggi. Tali sistemi e strutture erano fondamentalmente orientati verso l'efficienza, la riduzione dei costi di produzione e la standardizzazione dei prodotti. Questo modello di management industriale ha avuto un incredibile successo ed ha contribuito al successo di molte grandi aziende nel corso del XIX-XX secolo. Tuttavia tale successo ha avuto almeno due controindicazioni:

- *quella di renderci ciechi nei confronti di altri possibili modelli di management;*
- *quella di far associare il concetto di management a quello di gerarchia e burocrazia.*

Altri possibili elementi che stanno ritardando l'affermarsi di nuovi modelli di management sono:

I principi sottostanti al tradizionale modello di management sono molto consolidati.

Il modo di pensare e di agire del tradizionale modello di management è largamente adottato e consolidato in aziende di differenti settori e dimensioni ed è basato su una combinazione di vecchia era industriale ed analogie a pratiche militari. Si parla di rispetto assoluto della gerarchia, linee di comando, di subordinati, di premi e di punizioni. Ovviamente questa terminologia ha enormemente influenzato il nostro modo di vedere e di agire in azienda.

La naturale resistenza al cambiamento.

Molte aziende, soprattutto negli ultimi anni, hanno sperimentato diversi modelli di management, come la Rolls-Royce (self direct team), W. L. Gore & Associates (Organizzazione ad ameba), la Oticon (Spaghetti Organization) ed altre ancora. Ma allora, come mai tali modelli non vengono adottati anche da altre aziende? La risposta è una normale resistenza al cambiamento. Le persone tendono a risparmiare tempo ed energia e lo sviluppo o l'adozione di un nuovo modello di management richiede un enorme investimento.

I numeri prima di tutto.

La maggior parte delle aziende ragiona a trimestre, mese, settimana, giorno. Ovviamente, modificare il proprio modello di management potrebbe, come ogni cambiamento, causare dei peggioramenti della performance nel breve periodo e ciò sembra inaccettabile.

Un nuovo modello di management: opportunità

Come fare per superare le vecchie resistenze? Ci sono stati nel corso degli ultimi anni cambiamenti economico-sociali che potrebbero aiutarci?

La risposta è si. Nel corso degli ultimi 20-30 anni si sono verificati alcuni cambiamenti sociali e tecnologici che posso essere sicuramente di aiuto per passare ad un diverso modello di management.

Web 2.0

L'interattività del Web ha consentito a tutti noi di comunicare in modo diverso, di poter intervenire su qualsiasi argomento, di partecipare ad un forum perché ci interessa e non perché ne riceveremo un reward.

Generazione Y

La generazione nata dopo il 1980, e che si sta affacciando ora al mondo del lavoro, ha delle aspettative completamente diverse da quelle della Generazione X. Le giovani generazioni cioè:

- hanno maggior libertà in tutto ciò che fanno;

- amano la personalizzazione;
- amano la collaborazione e la relazione;
- adorano la velocità;
- sono multitasking;

Attenzione sociale e ambientale

Gli ultimi anni, inoltre, sono stati caratterizzati da un crescendo di attenzione nei confronti del sociale e dell'ambiente. La Generazione Y, e non solo, non accetta più la dicotomia della crescita a discapito di tutto il resto.

Le implicazioni di tutto ciò nella creazione di un nuovo modello di management sono evidenti.

2. Reinventare il modello di management: parte I

Investire tempo ed energia nel definire un nuovo modello di management è di fondamentale importanza, in quanto il vantaggio competitivo non si ottiene solamente con un buon modello di business ma anche con un valido modello di management.

Un modello di business senza un modello di management è pura teoria, così come un modello di management senza un modello di business è perdente.

Come afferma Jiulian Birkinshaw della London Business School:

"A management Model is the choices by executives of a firm regarding how they define objectives, motive effort, coordinate activities, and allocate resources, in other words, how they define how work of management gets done."

Un modello di management deve chiaramente esplicitare le scelte fatte dal management team in tema di:

- *modo di prendere le decisioni,*
- *gestione delle informazioni (cosa e a chi comunicare),*
- *organizzare/coordinamento delle attività,*
- *modo di definire gli obiettivi,*
- *modo di motivare le persone.*

Non credo esista più una azienda che possa permettersi di pagare due persone per avere le competenze necessarie del "buon capo".

Il management e la leadership sono complementari ed insieme devono servire ad un unico scopo: consentire alle persone di lavorare al meglio ed essere engaged.

Ogni capo deve essere manager e leader allo stesso tempo, i capi devono saper influenzare ed ispirare i collaboratori ed i colleghi attraverso le loro idee e le loro azioni, devono essere capaci di far accadere le cose attraverso gli altri.

LA NOSTRA PROPOSTA PARTE DALL'ABOLIRE LA VECCHIA DICOTOMIA TRA MANAGER E LEADER	
MANAGEMENT	LEADERSHIP
Management is about coping with complexity *What you do and how you do it*	Leadership is about coping with change *What you say and how you say it*
• Pianificare • Organizzare • Motivare • Controllare	• Definire la meta e la strada • Comunicare la meta • Creare allineamento • Sviluppare energia

3. Reinventare il modello di management: parte II

Come ogni modello di management che si rispetti, anche la nostra proposta necessita di mettere insieme almeno 3 elementi fondamentali: pratiche, processi, principi.

Il lavoro che si svolge quotidianamente all'interno delle aziende rappresenta le pratiche di management (sistema premiante, circoli di qualità, ecc…). Le *pratiche di management* sono tra di loro collegate attraverso i processi di management (processo di allocazione delle risorse, processo di performance management, ecc…). I *processi di management* rappresentano i principali meccanismi attraverso cui l'organizzazione consegue i propri obiettivi. I processi di management dovrebbero essere costruiti basandosi su una serie di *principi di management*.

Tali principi rappresentano ciò che per il management team è importante.

Sono i concetti fondamentali alla base del comportamento ideale, i principi fondamentali su cui si fondano le decisioni e le scelte. Sono i precetti base dell'organizzazione che si riferiscono alle cose importanti sia nel business che nella vita, a come deve essere condotto il business, quale visione si ha del genere umano, quale ruolo svolgere all'interno della società e che cosa non va assolutamente fatto.

Il modello che proponiamo considera per ogni pratica/processo, qui clusterizzati in 5 macro classi, il principio tradizionale di management ed un possibile principio alternativo.

Il concetto è quello di fare uno switch dal modello tradizionale ad un nuovo modello, ma comprendendo in che fase aziendale di maturità ci si trova e scegliendo dove posizionarsi. Ovviamente è sempre bene tenere a mente che il percorso deve portare dal tradizionale modello di management verso il nuovo modello.

4. Burocrazia vs auto organizzazione

Burocrazia e "cattivo" management spesso vanno a braccetto.

Per compensare l'incompetenza e la mancanza di intelligenza si mettono norme, regole e procedure ferree.

Il sociologo Max Weber affermava che le aziende sono costruite adottando una delle seguenti strade: una *traditional domination*, che fondamentalmente si basa sull'adottare norme e regole della tradizione e che fino a quel momento hanno ben funzionato; la *charismatic domination*, che si basa sul carisma di un leader; la *legal nomination*, che si basa su avere istituito un chiaro sistema di regole e di procedure. Secondo Weber il terzo è il modo più razionale ed efficiente per gestire un'organizzazione.

La *legal domination*, pone la burocrazia al centro, evitando il rischio di un approccio basato sulle idiosincrasie e sulle particolarità delle singole persone. Tuttavia, come ogni principio di management, se eccessivamente adottato crea spersonalizzazione del lavoro, disengagement e inefficienza dovuta alla assenza di miglioramento continuo e di innovazione. Secondo il nostro punto di vista il principio burocratico funziona bene nel caso di aziende poco mature, dove il livello di competenza e di dialogo sono scarsi e dove il livello di innovazione richiesto è basso.

In aziende dove l'innovazione, il dialogo, la competenza e il servizio al cliente rappresentano dei must, un eccesso di burocrazia è semplicemente disastroso.

In questi casi ciò che potrebbe funzionare è il principio di auto-organizzazione (self organizing systems). Il concetto di auto-organizzazione è strettamente collegato ai concetti di equilibrio e di disequilibrio.

L'equilibrio è la condizione di un sistema dove tutte le forze si annullano determinando uno stato di bilanciamento, stabilità, non cambiamento. Margaret Wheatley nel suo libro *Leadership and the New Science* afferma: "Non credo che l'equilibrio sia uno stato desiderabile. Piuttosto il contrario. I miei studi hanno dimostrato che la ricerca dell'equilibrio aziendale è il percorso che conduce alla morte istituzionale."

In termodinamica l'equilibrio corrisponde allo stato finale della evoluzione di un sistema, il punto in cui ha esaurito la sua capacità di cambiare. I sistemi viventi non ricercano l'equilibrio, semplicemente perché in quanto sistemi aperti vivono in simbiosi con l'ambiente. Gli studi compiuti dal premio Nobel Ilya Prigogine sulle strutture dissipative (self organizing systems) hanno dimostrato che i sistemi aperti, come l'azienda, importano dall'ambiente energia ed esportano entropia. Tali sistemi mantengono uno stato continuo di disequilibrio, così che possano cambiare e crescere. Questi sistemi partecipano ad uno scambio continuo con l'ambiente esterno per rinnovarsi costantemente.

Il disequilibrio è la condizione necessaria per far crescere un sistema. I sistemi aperti utilizzano il disequilibrio per evitare il deterioramento. Di fronte ad elevati livelli di disturbo i sistemi aperti si riconfigurano in una nuova forma più evoluta. I sistemi aperti rispondono ai "disturbi" organizzandosi in modo nuovo.

Dimensione del modello di management *Pratiche-processi*	Tradizionale modello di management *Principi di management tradizionali*	Nuovo modello di management *Principi di management alternativi*
DECISIONI	Gerarchia	Intelligenza aziendale diffusa
INFORMAZIONI	Riservatezza	Trasparenza
ATTIVITA'	Burocrazia, ordine, equilibrio	Cambiamento, disequilibrio, auto organizzazione
OBIETTIVI	Allineamento	Obliquità
PERSONE	Estrinseco, generale	Intrinseco, personalizzato

Il disordine gioca un ruolo critico nel generare il nuovo, nel generare una forma di ordine di livello superiore. Nel tradizionale modello di management era opinione diffusa, che la definizione di chiari confini fosse il modo miglior per mantenere il proprio vantaggio competitivo. Tuttavia, in un mondo di sistemi che si auto-organizzano, i confini cambiano di continuo in risposta all'ambiente circostante.

Tutte quelle aziende che hanno basato il proprio vantaggio competitivo sulle competenze distintive, e non su prodotti o business unit già esistenti, costituiscono un esempio di organizzazioni dotate di una forte stabilità interna e di una continua apertura verso il mondo esterno.

Un'azienda che basa il proprio vantaggio competitivo sulle competenze distintive identifica sè stessa nel proprio portafoglio di competenze piuttosto che nel portafoglio di prodotti.

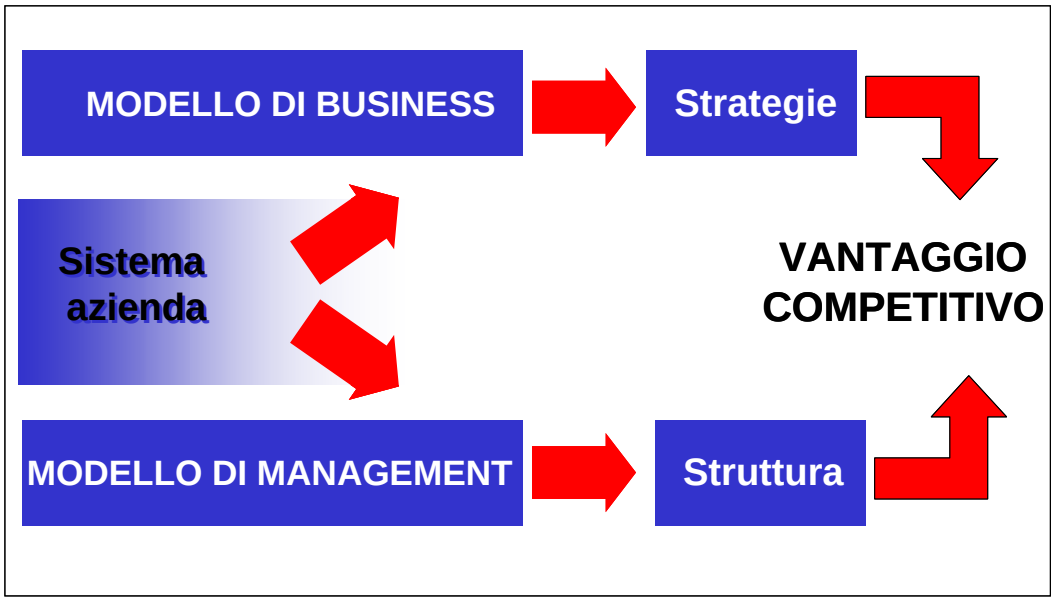
Tali organizzazioni sono costantemente all'ascolto dei segnali deboli del mercato per cogliere nuove opportunità ed aprire nuovi mercati. Come afferma Gary Hamel: "Companies focused on core competencies are able to invent new markets, quickly enter emergine markets, and dramatically shift patterns of customer choice in established markets." Simili strutture consentono alti livelli di autonomia, di fluttuazione e di cambiamento al loro interno. Tollerando ciò, riescono a preservare la loro stabilità interna, continuando ad evolversi e garantendosi così la longevità.

Come afferma lo studioso Erich Jantsch "The natural dynamics of simple dissipative structures teach the optimistic principle of which we tend to despair in the human world, the more freedom in self organization, the more order."

5. Gerarchia vs intelligenza aziendale diffusa

Una gerarchia (dal greco *hieros* sacro, *arché* governo) è un sistema di graduazione ed organizzazione delle cose.

Con riferimento al business, il termine gerarchia ingloba implicitamente 3 differenti elementi: *gerarchia di posizione* (quando una persona ha autorità su altre persone grazie alla sua posizione gerarchica); *gerarchia di conoscenza* (le conoscenze maggiori risiedono nel top management); *gerarchia di azione* (le azioni prese al top definiscono le azioni che saranno prese in seguito). Nel modello di management tradizionale questi 3 elementi erano perfettamente integrati, chi era al top era anche il più competente e guidava il processo decisionale.



Ma nelle organizzazioni moderne le competenze sono disperse all'interno di varie funzioni e le persone sono spesso incoraggiate a decidere anche al di fuori delle responsabilità del proprio specifico ruolo.

Se un certo livello di gerarchia è fondamentale per far correttamente funzionare un'organizzazione complessa, la gerarchia così come la conosciamo si trova ad affrontare alcuni problemi:

La gerarchia incompetente. La gerarchia assume che il capo possieda la maggiore competenza. Questo non è più possibile in gran parte delle organizzazioni complesse, con il rischio che decisioni importanti vengano prese senza avere ascoltato le persone che detengono la maggior competenza.

La gerarchia non informata. La gerarchia fa in modo che le informazioni non viaggino liberamente tra i differenti livelli gerarchici. Ciò porta a prendere decisioni non corrette.

La gerarchia invadente. Molti manager per paura di perdere il potere tendono a decidere anche per i loro collaboratori. Ciò genera frustrazione e disengagement nelle persone.

Nel nuovo modello di management il capo-leader deve anche possedere la capacità di liberare l'energia collettiva. Le persone possiedono talento, ingegno, intelligenza e creatività, ma la maggior parte di queste doti non viene utilizzata. In una organizzazione che apprende il leader informa e condivide la missione con gli altri individui. L'obiettivo e la missione personale si fondono con la missione dell'organizzazione e, quando i due obiettivi coincidono, si crea una potente sinergia. Nelle persone nasce allora la volontà di liberare energia, talento, capacità per conseguire obiettivi sempre più sfidanti.

La maggior parte di noi non ha la minima idea di ciò che possiamo produrre in un determinato arco di tempo, finché non siamo messi alla prova. Usiamo una porzione infinitesimale delle nostre capacità intellettuali e non ne siamo nemmeno consapevoli. Poi ci imbattiamo nello stimolo giusto e mobilitiamo il nostro potenziale intellettuale. Quando siamo impegnati in un progetto coinvolgente la nostra mente ne è letteralmente assorbita. Dovunque siamo, in ufficio, a casa, in macchina, la nostra attenzione è attratta dalle cose, dalle persone e dagli eventi che si collegano al nostro progetto.

Immaginate che un'impresa riesca a trovare il modo di organizzare, di mobilitare l'attenzione delle persone intorno all'obiettivo, di migliorare significativamente la sua performance.

Supponete che l'intelligenza collettiva delle persone che lavorano con voi sia stata convenientemente stimolata, al punto che il miglioramento della performance sia diventato, non solo un obiettivo ma una vera e propria missione.

Se ogni singolo collaboratore riesce a vedere il mondo attraverso la lente del suo progetto di miglioramento, tutto ciò che vede può divenire una ricca risorsa potenziale per la realizzazione di un lavoro creativo.

Una volta capito e apprezzato il principio della concentrazione della energia dell'organizzazione, la successiva domanda da porsi è: "Come sfruttare quell'energia per trasformare la propria impresa?". La risposta è: "Trasformando i collaboratori in partner e coinvolgendoli nel processo decisionale".

La maggior parte dei collaboratori possiede energie creative e potenziale intellettuale ben maggiore di quanto non richiedano le loro mansioni.

Se riusciamo a far emergere una parte di questa energia creativa e indirizzarla al miglioramento dell'attività corrente e alla progettazione del futuro, il risultato economico può essere eccezionale.

I capi-leader devono quindi essere capaci di liberare energia e di facilitare il processo che trasforma tale energia in idee ed in azione.

Il senior management è il primo garante dello sviluppo delle idee e dell'intelligenza aziendale. Gestire le idee non significa far calare dall'alto le proprie idee, ma al contrario, vuol dire creare le condizioni perché nascano nuove idee. I manager devono facilitare questo processo di crescita gestendo le condizioni organizzative ed economiche affinché le persone producano un'esplosione di idee geniali che diano valore aggiunto al business.

Questo significa occuparsi dell'intelligenza aziendale, significa vedere l'organizzazione come una comunità di persone che non deve mai smettere di apprendere, di crescere e di lavorare allo stesso tempo per migliorare il presente e per creare il futuro.

6. Allineamento vs obliquità

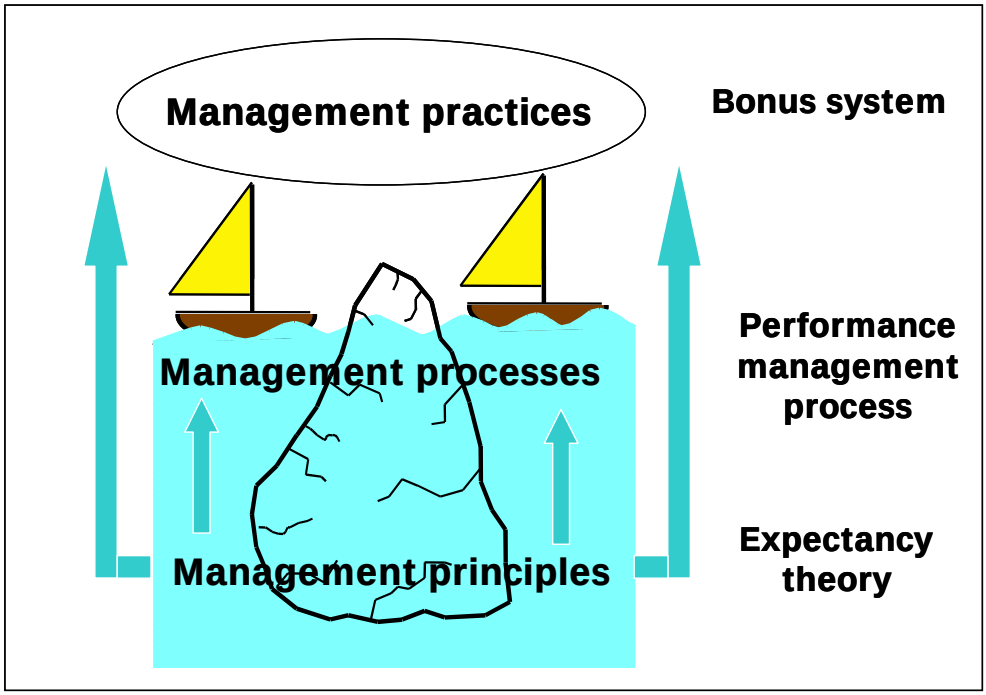
Il principio dell'allineamento è ben conosciuto ed adottato da molte aziende.

Ci sono molte pratiche manageriali, Management by Objectives, Key Perfo rmance Indicators, Strategic Planning che utilizzano il concetto di allineamento come modo per comprendere come gli obiettivi devono essere definiti e declinati all'interno di una organizzazione moderna. Il concetto di allineamento è strettamente collegato alla gerarchia, nel senso che gli obiettivi divisionali, funzionali ed individuali devono tutti essere allineati ad un unico, o ad un set, di obiettivi aziendali. L'allineamento, soprattutto se forzato, comporta alcuni problemi:

Obiettivi diversi

Nella maggior parte delle Knowledge Companies è impossibile avere obiettivi perfettamente allineati. Se pensiamo ad un ricercatore della Intel, Apple, Google, Siemens, Epson, cosa lo spinge a dare il suo meglio tutti i giorni?

Visionary Company	Comparison Company
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	Mc Donnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson&Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal- Mart	Ames
Walt Disney	Columbia



Siamo certi che sia il desiderio di esplorare nuove conoscenze o di creare una nuova tecnologia?

Ovviamente la maggior parte del suo tempo sarà dedicata a sviluppare nuove conoscenze che non potranno dare un ritorno economico di breve periodo. E' quindi un non senso affermare che i suoi obiettivi debbano essere pienamente allineati con quelli di altre divisioni o dei colleghi del commerciale.

Risultati a breve, obiettivi a lungo

La pressione imposta dagli shareholders ad ottenere risultati nel breve (semestre, trimestre, mese) spinge molti manager ad attuare scelte che non sono coerenti con gli obiettivi di lungo periodo, compromettendo il vero allineamento.

Shareholders vs stakeholders

Un altro problema che si trovano a dover affrontare le aziende è che il tradizionale modello di management, non solo tende a premiare i risultati di breve termine, ma anche a servire principalmente gli interessi degli shareholders a discapito di tutti gli altri stakeholders.

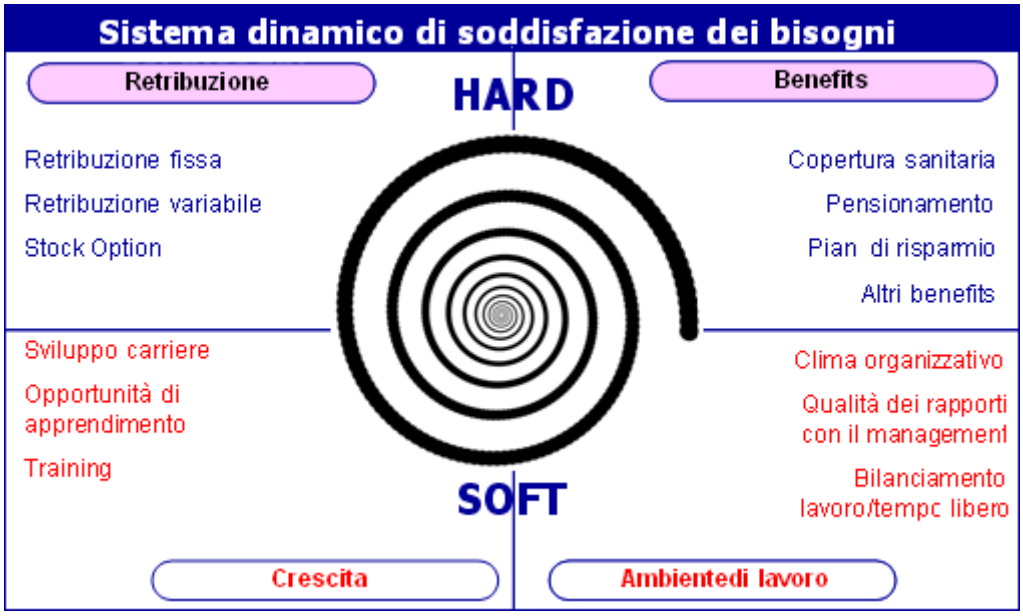
Il concetto di obliquità nel business, compare per la prima volta in un articolo del Financial Times del 2004 ad opera dell'economista britannico John Kay: "Strange as it may seem, overcoming geographical obstacles, winning decisive battles, or meeting global business targets are the type of goals often best achieved when pursued indirectly. This is the idea of obliquity. Oblique approaches are most effective in difficult terrain, or where outcomes depend on interactions with other people."

Nel 1994 James Collins e Jerry Porras pubblicarono il best seller *Built to Last.* Gli autori studiarono per 6 anni 18 aziende definite da loro "Visionary Company" mettendole a confronto con rispettive aziende dello stesso settore che però avevano ottenuto, in quel periodo, performance medie. La scelta delle visionary companies è ricaduta su aziende in grado di soddisfare i seguenti criteri: riconosciute come leader nel loro settori, fondate prima del 1950, con straordinarie performance di business di lungo periodo.

La loro ricerca mise in evidenza come le Visionary Companies perseguivano più obiettivi e tra questi la massimizzazione del profitto era solamente uno dei tanti e non necessariamente quello prioritario.

Detto ciò, tali aziende hanno ottenuto risultati di business nel lungo periodo ben superiori ai loro diretti concorrenti. Nel loro libro *Firms of Endearment*, Rajendra Sisodia, David Wolfe e Jagdish Shetch analizzarono le performance di lungo periodo di un gruppo di aziende tra le quali Whole Foods, Harley-Davidson e Costo e scoprirono che tali aziende erano più

concentrate nell'aggiungere valore ai clienti che nel raggiungere performance economico-finanziarie di breve.



Queste aziende hanno dimostrato di avere, come risultato indiretto (obliquo), un ritorno medio dell'investimento per gli azionisti del 1026% in un periodo di 10 anni fino al giugno 2006, contro il 122% dei diretti competitor.

Il motto della HCL, *Employees First-Costumers Second*, rappresenta un buon esempio di obliquità. "Faremo tutto ciò che occorre per migliorare il livello di engagement delle persone in quanto crediamo che persone engaged offriranno ai nostri clienti un servizio leggendario che ci farà ottenere risultati straordinari".

Il concetto di obliquità necessita di almeno 3 elementi base:

- *una chiara e forte relazione tra l'obiettivo indiretto e l'obiettivo finale;*
- *rischi, barriere o perplessità nel perseguire l'obiettivo diretto;*
- *una forte condivisione degli stakeholders sugli obiettivi finali.*

7. Estrinseco vs intrinseco

Quando parliamo di estrinseco ed intrinseco, stiamo parlando di motivazione.

La parola motivazione deriva dal latino *motus*, e indica un movimento. La motivazione designa dunque i motivi che ci spingono all'azione. Per comprendere la motivazione bisogna conoscere il processo psicologico in base al quale la motivazione appare, si sviluppa e svanisce.

Per Sigmund Freud non appena ci si sente bene e si prova una sensazione di benessere, vuol dire che l'energia psichica è bassa. Il sopraggiungere di un bisogno genera una produzione di energia psichica, che è quella che si chiama tensione.

Questa tensione, generata dalla spinta dell'energia psichica, continuerà, ovvero si accentuerà, tanto da indurci ad agire per soddisfare tale bisogno.

Entrando in azione si permette alla tensione di spegnersi e dunque all'energia psichica di ritornare al suo livello base, portando anche una sensazione di soddisfazione e piacere nello stesso tempo.

Uno dei primi ricercatori ad aver elaborato una teoria della motivazione fu Frederick W. Taylor che, all'inizio del XX secolo, definì l'Organizzazione Scientifica del Lavoro, pensata per massimizzare la produttività, motivando il più possibile i lavoratori. Questa teoria si articola essenzialmente in tre concetti:

Divisione verticale del lavoro: si tratta del principio "a ciascuno secondo la propria intelligenza/talento". Agli operai il lavoro manuale, agli ingegneri il lavoro intellettuale.

La visione che Taylor ha dell'uomo è tremendamente deterministica, considerando che alcuni sono intelligenti, motivati e adatti a portare avanti lavori intellettuali, altri invece sono per natura pigri, poco motivati e buoni solo per il lavoro manuale.

Divisione orizzontale del lavoro: si tratta della suddivisione in compiti e sotto-incarichi da eseguire con gesti elementari. Invece di affidare un lavoro complesso ad un solo individuo, si affidano tanti sotto-incarichi a diverse persone in funzione delle loro capacità manuali.

Stipendio secondo il rendimento: secondo Taylor gli operai sono per natura poco inclini a lavorare. Per stimolarli a produrre il più possibile bisogna agire con una sola e unica motivazione: il denaro.

Anche se tale teoria conobbe un notevole successo, soprattutto nella prima metà del XX secolo, presenta dei limiti che oggi appaiono sempre più evidenti. Con la suddivisione eccessiva del lavoro, si demotivano le persone perché si toglie loro una delle componenti essenziali della motivazione: il significato. L'operaio non è che una maglia di una lunga catena, il suo contributo è stato svuotato di significato, ridotto ad un gesto ripetitivo, che lo rende responsabile di una infima parte del lavoro.

La conseguenza è che dal momento che non gli si chiede di pensare, si deresponsabilizza, non partecipa al miglioramento del processo produttivo e ancor meno alla riflessione creativa che porta alla maggior soddisfazione del cliente.

Difficile parlare di motivazione senza citare la piramide dei bisogni di Abraham Maslow.

Per Maslow i bisogni sono raggruppati in cinque grandi categorie ed ordinati in gerarchie.

Piramide dei bisogni di Maslow

Quando i bisogni fisiologici sono soddisfatti, si passa a soddisfare quelli di sicurezza, poi di appartenenza, poi di stima ed ultimi quelli di realizzazione personale. Le ricerche di Maslow permettono di trarre due insegnamenti fondamentali:

1) Al momento di agire, il comportamento delle persone è guidato dal bisogno che sentono più intensamente.
2) Un bisogno soddisfatto non stimolerà più nella stessa maniera di uno non ancora soddisfatto.

Quando una persona si evolve e progredisce, la sua motivazione passa dal campo dell'avere a quello dell'essere. Altri ricercatori sono arrivati alla conclusione che i bisogni che si trovano in cima alla piramide esercitano un'azione più dinamica e determinante rispetto agli altri e che da tali bisogni nascono le vere sorgenti della motivazione. Un contributo importante fu dato da Clayton Alderfer nel 1972. Secondo Aldefer la motivazione non è una piramide gerarchica: non è necessario soddisfare prima un bisogno per poi accedere a un altro e si può essere stimolati da differenti bisogni contemporaneamente.

Proponiamo un modello dinamico di soddisfazione dei bisogni, che prende spunto dal concetto di Total Reward System.

La vera motivazione è interiore (motivazione intrinseca), si alimenta dal cuore e dalla mente stessa dell'individuo attingendo dai suoi bisogni in un particolare momento della sua vita.

Ciò significa che il bisogno è dinamico, può cambiare nel corso della vita, a seguito di determinate circostanze e ognuno potrebbe essere motivato dalla soddisfazione congiunta di più bisogni. I capi/leader devono imparare ad adottare il concetto del one-to-one. Così come non si può pensare di soddisfare tutti i clienti allo stesso modo, anche i capi devono imparare a gestire personalmente i propri collaboratori. Inoltre, in ogni situazione, più il collaboratore percepirà che gli scopi, i progetti e le finalità dell'azienda coincidono con i propri, più sarà engaged

mettendo la sua energia al servizio dell'azienda e del cliente. I nuovi capi/leader sono quelli che sanno mobilitare non soltanto le competenze, ma anche le risorse emozionali e persino spirituali di una organizzazione.

8. Riservatezza vs trasparenza

Il tradizionale modello di management fa sì che all'interno delle aziende le persone non posseggano le informazioni necessarie per lavorare bene. Ciò dipende dal fatto che molti manager credono che il non condividere certe informazioni serva a proteggere il loro potere, oltre che a nascondere disparità di trattamento dovute a mancanza di meritocrazia.

In molte aziende di piccole e medie dimensioni non è dato conoscere né la missione, né la visione, né i valori e tanto meno dati inerenti alla posizione economico-finanziaria dell'impresa.

Le persone sono quindi costrette a intuirle, ma, senza un dialogo al proposito, ognuno, legittimamente, si forma le proprie idee che spesso portano a decisioni ed azioni non consone con lo sforzo aziendale, non integrate con quelle degli altri e, quindi, ad una enorme inefficacia competitiva. Nel nuovo modello di management le informazioni, tutte le informazioni, dovranno essere rese trasparenti. La completa trasparenza sulle informazioni consente alle persone di essere maggiormente engaged per almeno tre motivi:

Primo, il nuovo modello di management vede sempre più persone competenti che sono spinte a decidere, ad assumersi responsabilità. Ma, per agire ed assumersi responsabilità, devono possedere informazioni sufficienti per scegliere fra decisioni ed azioni alternative. La possibilità di eliminare alternative determina un'economia di tempo ed energia, arricchisce il loro lavoro, solleva, in parte, il management dal peso della supervisione, incoraggia maggior delega, permette ai superiori di dedicare più tempo a problemi strategici.

Secondo, capire, sapere il perché, lo scopo, come funzionano le cose è uno dei più profondi bisogni dell'uomo per permettergli di agire appropriatamente.

Se pensiamo agli sforzi fatti dalle religioni, dalla filosofia, dalla storia e dalla scienza per spiegare l'esperienza della vita, ci rendiamo conto della forza di questo impulso. Oppresso da una società autoritaria, grato di avere un lavoro, l'uomo dovette adattarsi ad operare in organizzazioni burocratiche, caratterizzate da estrema parcellizzazione del lavoro, condotte secondo la logica del "comando e controllo". Un pò alla volta evoluzioni sociali, riconoscimento della dignità e dei diritti dell'uomo, accesso ad informazioni globali attraverso i mass media ed internet, hanno reso questi sistemi poco tollerabili ed efficaci per affrontare le nuove sfide aziendali.

MANAGEMENT		
DA: Modello		**A: Nuovo**
Competizione		Cooperazione
Puramente funzionale		Cross -functional
Carriera = molti compiti all'interno di un'area		Carriera = una serie di incarichi cross -over
Individualismo		Relazioni
Un solo compito		Multitasking
Fare senza capire		Dare un senso per fare meglio
Motivazione estrinseca		Motivazione intrinseca
Visione a breve		Visione prospettica
Top – down leadership		Leadership da tutte le parti
Ordinare e controllare		Connettere e persuadere
Informazione: "bisogno di conoscere"		Informazione: "voglia di condividere"

Nel nuovo modello di management le aziende dovranno condividere con le proprie persone la missione, la visione ed i valori, contribuendo, in tal senso ad appagare quel bisogno fondamentale di avere una meta, del capire il perché, qual è lo scopo dell'azienda e del proprio compito.

Terzo, essere informati significa sentirsi inclusi, rispettati, presi in considerazione, responsabilizzati.

Non essere informati significa sentirsi esclusi, senza importanza, non rispettati, privi di responsabilità.

Per passare dal tradizionale al nuovo modello sarà indispensabile effettuare uno switch in molti comportamenti, in alto in tabella riportiamo quelli che secondo noi sono condizione necessaria.

Bibliografia

Amabile T., Kramer S. (2011), *What Your Boss Needs to Know About Engagement*, Harvard Business Review, November 16

Blessing White Inc (2011), *Employee Engagement Research*

Birkinshaw J. (2010), *Reinventing Management*, Jossey-Bass

Boyatzis R., Goleman D., McKee A. (2001), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press

Boyatzis R., McKee A. (2005), *La leadership risonante*, Etas

D'Amato V. (2011), *L'arte del dialogo*, ed. 8, FrancoAngeli

D'Amato V., Angelini L., Tosca E. (2011), *Il sestante delle organizzazioni vincenti*, FrancoAngeli

D'Amato V., Minelli E., Rebora G. (2009), *Alla ricerca dell'unicità*, FrancoAngeli

D'Amato V. (2007), *Passione, unicità, competenza e valore. Come svilupparli nell'era dell'ipercompetizione*, FrancoAngeli

D'Amato V. (2000), *Costruire oggi il domani*, FrancoAngeli

Gratton L. (2009), *Glow*, Prentice Hall

Hamel G. (2000), *Leading the revolution*, HBS Press

Heath C., Heath D. (2011), *Switch*, Etas

Kahn W. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work..*, The Academy of Management Journal, 33, 692-724,

Loehr J., Schwartz T. (2003), *The Power of Full Engagement*, Free Press

Rebora G. (2009), *La direzione del personale. Fondamenti per una prassi professionale innovativa*, Etas

Rebora G., Minelli E. (2007), *Change management*, Etas

Rebora G. (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci

Ridderstrale J., Wilcox M. (2009), *Ri-caricare l'azienda*, FrancoAngeli

Ulrich D., Ulrich W. (2010), *Getting Beyond Engagement to Creating Meaning at Work*, Harverd Business Review, June 2

Wheatly M. (1992), *Leadership and the new sciences*, Berrett-Koehler Publisher

Wheatley M., Kellner-Rogers M. (1996), *A simpler way*, Berett-Koehler Publishers

Note

[1] Vittorio D'Amato, Direttore del CeRCA – Centro di Ricerca sul Cambiamento e Apprendimento Organizzativo della Università Carlo Cattaneo – LIUC, Docente del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università Carlo Cattaneo – LIUC, E-mail: vdamato@liuc.it.
Ideatore e Responsabile dell'Accelerated Leadership Program e dell'Executive Master dell'Università Carlo Cattaneo – LIUC.
Presidente di AIADS - Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi.