

PMI

Academy

Modulo II

Smart working e l'organizzazione aziendale

Futuro d'impresa

8 domande su cui riflettere

di

Marzia Maiorano

1. Perché cambiare l'organizzazione aziendale?
2. Come deve cambiare l'assetto organizzativo?
3. Cosa impedisce ad un'azienda di evolvere?
4. Cosa insegna l'adozione di un modello di apprendimento organizzativo?
5. Come risolvere i problemi di crescita, di crisi, di gestione del personale?
6. Se il mondo cambia, i capi d'impresa saranno sempre gli stessi?
7. Come si diventa leader oggi?
8. Quali sono le professionalità dell'azienda?

1. Perché cambiare l'organizzazione aziendale?

Esistono dei **punti critici globali** che è necessario aver presente prima di addentrarsi nella sfida dell'evoluzione aziendale. Sette sono i punti che caratterizzano questa epoca, conosciuta anche come l'era della conoscenza.



Le **tecnologie** stanno trasformando i mercati regionali, territoriali e locali in mercati globali e i sistemi che connettono persone, aziende e istituzioni diventano obsoleti in giro di pochi anni. Un'era in cui per la prima volta nella storia avviene la separazione tra **flusso di cose** e **flusso di persone**.

La democrazia imperversa su internet, nessuno lo controlla e sono **le informazioni** in tempo reale a guidare le aspettative, il volere sociale e le scelte imprenditoriali.

Oggi la **concorrenza** raggiunge livelli esponenziali e sconfinati, chiunque abbia una connessione può essere un avversario e le aziende si trovano costantemente a sviluppare metodi per competere con costi di manodopera, di materiale sempre più bassi e innovazione sempre più rapida.

Le parole d'ordine per un'impresa sono incremento costante della qualità, riduzione dei costi, rapidità, flessibilità per fare il lavoro come richiesto dal cliente.

La ricchezza delle aziende si sposta **dal capitale finanziario a quello umano**, intellettuale e sociale. A creare la ricchezza sembra scontato dirlo, ma sono le persone, infatti più di 2/3 del valore aggiunto dei prodotti oggi è generato dai **knowledge worker**, vent'anni fa era 1/3.

Il mercato del lavoro si sta trasformando in un luogo fatto di liberi professionisti che sono sempre più consapevoli della loro facoltà di scegliere, sono i **knowledge worker**, un popolo di professionisti competenti, restii a qualsiasi tentativo del management di etichettarli.

Il mare del mercato passa da una burrasca all'altra, e per poter governare il caos è necessario aprire ad una nuova stagione di leader illuminati e fluidi che sappiano fare appello ai principi per guidare il gruppo e l'azienda e non guardare alla mera contingenza.

2. Come deve cambiare l'assetto organizzativo?

Le PMI rappresentano l'ossatura del comparto produttivo italiano, la presenza assicura anno dopo anno le performance economiche del Paese.

Per loro natura le PMI sono flessibili, agili e laboratorio di idee e innovazione, e cominciare a ragionare su nuovi modelli per guidare la crescita non li rende inferiori alle grandi aziende, anzi c'è una maggiore probabilità che il processo non solo sia più veloce, ma che si adatti meglio al DNA delle PMI italiane.

Di fatto l'organizzazione aziendale è un modello attraverso il quale le persone esprimono le proprie abilità lavorative spendendo le proprie competenze al servizio di un obiettivo più ampio e conseguendo risultati nel compimento della mission aziendale.

L'apprendimento organizzativo nasce dalla capacità di un gruppo di persone di ricorrere ad un metodo sistemico che trasformi l'assetto attuale dell'organizzazione in una **learning organization** per apprendere e promuovere lo sviluppo, l'aspirazione e la comprensione della complessità.

In parole semplici creare una visione condivisa alimenta l'impegno a lungo termine, aprire le organizzazioni a modelli mentali nuovi e sistemici permette di comprendere e apprendere le relazioni biunivoche e non dal **nuovo mondo fatto di conoscenza, nuove professionalità e nuovi scenari economici.**

Non è l'organigramma aziendale a rispondere alle sfide del mercato, alle crisi o alla pandemia, ma le persone.

Il lavoro di gruppo permette di guardare l'immagine più grande al di là delle prospettive dei singoli e agendo sulla **padronanza personale** delle competenze si promuoverà a sua volta la **motivazione** a continuare ad apprendere e genererà **consapevolezza** che le azioni hanno un impatto sul mondo.

3. Cosa impedisce ad un'azienda di evolvere?

Ogni impresa ha le sue ancore, comportamenti, reazioni alle situazioni ai problemi e ai cambiamenti che cercano di preservare lo status quo.

- “Io sono la mia posizione”;
- La parabola della rana bollita;
- il nemico è fuori;
- l'illusione di farsi carico di qualcosa;
- l'eccesso di concentrazione sugli eventi di breve periodo;
- l'illusione di apprendere dall'esperienza;
- il mito del management team.

4. Cosa insegna l'adozione di un modello di apprendimento organizzativo?

Insegna arispondere ai problemi, alla crescita e alle sfide del mercato in modo sistemico, perché l'organizzazione non è chiusa apprende dall'esterno e dal suo interno e viceversa.

Dall'esterno cerca di intercettare i trend, le congiunture e possibili strade per la crescita dell'azienda, dal suo interno si approccia ai problemi in modo sistematico perché grazie all'esperienza si genera il modello di reazione e azione dell'azienda a determinate situazioni con maggiore consapevolezza e contezza dei risultati e, soprattutto, è molto chiaro che tutto questo non può essere demandato solo ai leader.

Allora è giusto guardare alla propria organizzazione con un occhio clinico per intercettarne i limiti della crescita, limiti che hanno tutti, in qualunque settore si operi.

Le organizzazioni per come sono progettate oggi non favoriscono la comprensione delle interazioni, quelle importanti, quelle che risolvono le situazioni e portano beneficio all'azienda, è necessario andare al di là dei limiti imposti dal “sistema”.

A volte succede che non riusciamo a capire quali siano le cause dei nostri problemi, quando sarebbe sufficiente guardare a come si è fatto nel passato. Molto semplicemente i problemi si

spostano da un punto all'altro dell'organizzazione perché chi ha risolto per la prima volta il problema non è la stessa persona che lo ha ereditato: **i problemi di oggi derivano dalle "soluzioni" di ieri.**

Ci sono situazioni in cui gli sforzi iniziali non riescono a produrre risultati sperati, si spinge di più nella convinzione che il duro lavoro supererà tutti gli ostacoli, rendendoci ciechi, oltre al fatto che si sta contribuendo a

rafforzarli, questo è il caso in cui **più spingete avanti, più il sistema spinge indietro.**

A volte succede che ci si concentra su **curare i sintomi, invece che agire sulla causa del problema.** Inizialmente può sembrare di avere un miglioramento nel breve periodo o addirittura che il problema sparisca, anche se non è così. Situazione tipica in cui **prima di peggiorare definitivamente il comportamento migliora temporaneamente.**

Ed ancora, applicare soluzioni familiari ai problemi è un atteggiamento tipico, perché sono vicine e alla propria portata.

Le soluzioni, invece, stanno nel “buio”, vanno scoperte.

L'uso di una cura non sistemica perpetrata nel tempo è il crescere della dipendenza dalle dosi di risoluzioni familiari, **la facile via di uscita di solito riporta all'interno del problema.**

Quando la crescita diventa eccessiva, l'organizzazione tende a rallentare, va in auto protezione, decretando nel lungo periodo **la sopravvivenza dell'organizzazione stessa, spesso più rapido è più lento.**

Spesso non si riescono a distinguere effetti dalle cause, dalle ragioni sottostanti ai problemi.

Queste ultime, se riconosciute potrebbero generare cambiamenti e miglioramenti durevoli.

La radice delle difficoltà parte dalle persone, dal modello di pensiero: è necessario abbandonare il concetto che causa ed effetto non sono strettamente connessi nel tempo e nello spazio.

Inoltre, è necessario sottolineare **che azioni ben orientate possono produrre miglioramenti significati e durevoli, anche se si tratta di azioni limitate.** Si tratta dell'effetto leva, invece di guardare agli eventi è necessario concentrarsi sulle strutture sottostanti come punto di partenza, pensando in termini di processo di cambiamento invece di istantanee.

Piccoli cambiamenti possono produrre grossi risultati, ma le aree in cui si possono verificare gli effetti migliori sono spesso quelle meno ovvie.

I dilemmi se perseguire più obiettivi contemporaneamente visti dal punto di vista delle strutture e processi appaiono in una luce completamente nuova. Se si pensa **al cambiamento è possibile perseguire più obiettivi, agendo sistematicamente sul tempo di posporre uno e concentrandosi sull'altro e viceversa.**

Non ultima ci sono situazioni in cui si tende ad attribuire la responsabilità dei problemi a circostanze esterne,

concorrenti, stampa, all'umore mutevole del mercato, al governo.

Un'organizzazione che apprende dimostra che non c'è "l'esterno", la cura

risiede nel rapporto con il nemico e non ci sono colpe da attribuire.

5. Come risolvere i problemi di crescita, di crisi, di gestione del personale?

Applicando dei modelli di risoluzione di problemi che si basano sull'individuare gli elementi fondamentali di una situazione, sull'analizzare le relazioni causa-effetto o sull'insegnamento che ne deriva dalla sua comprensione.

Le situazioni proposte sono capitate almeno una volta nella vita professionale di ciascuno, è fondamentale cominciare ad apprendere in un'ottica sistemica.

L'impostazione delle variabili di riferimento, **fatturato, numero di clienti, prezzo alla situazione desiderata o di equilibrio** è di fondamentale importanza per la sopravvivenza stessa dell'azienda.

Analizzare e monitorare questo punto permette degli aggiustamenti, ma la fretta e atteggiamenti precipitosi aumentano le oscillazioni. È necessario **riequilibrare processo e ritardo**, la soluzione migliore sono aggiustamenti graduali, che garantiscano la migliore governabilità, diminuendo il ritardo.

Lo sviluppo improvviso di **una variabile esponenziale** dell'organizzazione cresce e ad un certo punto si interrompe trasformandosi in stagnazione, da cui tipicamente è difficile uscirne.

In questi periodi oltre a rallegrarsi è necessario comprendere se esistano delle condizioni limitanti presenti e

future e intervenire sulla loro rimozione prima che manifesti i suoi effetti negativi.

Quante volte è capitato che delle **soluzioni abbiano fallito**, riguarda la situazione in cui in un primo momento la scelta intrapresa sembra attenuare il problema, ma successivamente peggiora.

L'insegnamento che si può trarre da questa situazione che è **necessario agire alla radice dei problemi e fissare obiettivi di lungo periodo**, perché dedicarsi a curare solo i sintomi non supporta la crescita.

Il **transfert** riguarda la situazione in cui in un primo momento la scelta intrapresa sembra attenuare il problema, ma successivamente peggiora sino a precludere ogni possibilità di intervento in modo più radicale nel lungo periodo.

Il rimedio è fissare gli obiettivi di lungo periodo, la soluzione sintomatica va usata per tamponare situazioni contingenti, in attesa di poter perseguire la soluzione radicale.

L' **erosione degli obiettivi** è la situazione per la quale, invece, che **puntare in alto** si riducono le ambizioni e si rivedono gli obiettivi verso il basso. Sarà fondamentale guardare al mercato ed effettuare **un'analisi delle minacce e delle opportunità** per definire gli obiettivi di lungo termine, spesso gli obiettivi sono basati sull'esperienza passata dell'azienda.

L' **escalation**, si tratta di due soggetti concorrenti che agiscono in sequenza su una determinata situazione per reagire l'uno al comportamento dell'altro, perdendo di vista la struttura globale. Azione e reazione dell'avversario è questa la strategia che conduce a risultati indesiderati.

L'insegnamento che si apprende da questa situazione che l'organizzazione non è in grado di anticipare la reazione dei concorrenti o del mercato e di **mutuare soluzioni di concertazione** agisce di botta in risposta.

Il **vantaggio della prima mossa** di un attore su un altro su una determinata

risorsa scarsa, fa in modo che il primo che inizia ad accumulare la sua parte di risorse ha più facilità di aggiudicarsi la quota di mercato.

Da qui si apprende che un comportamento di questo tipo perpetrato nel tempo non incrementa proporzionalmente le risorse scarse, ma può essere **l'occasione di slegare dal risultato economico l'allocazione delle materie e agire sull'innovazione**, il cui potenziale economico è difficilmente quantificabile nel breve tempo.

La **tragedia delle risorse comuni** avviene quando si verifica un drastico sistema e inaspettato calo del rendimento di due attività. Sarà necessario **considerare i problemi in ottica sistemica collegando il declino dei rendimenti delle due attività**, il problema consiste nella mancanza di coordinamento dello sfruttamento delle risorse comuni.

Ci sono **aziende che crescono velocemente**, ma nel percorso non si rimuovono i limiti di crescita e la variabile che porta all'incremento esponenziale, subisce una serie di oscillazioni, quasi ingovernabili.

In questo caso per ridurre le oscillazioni della variabile di crescita è necessario intervenire sul problema molto prima che si verifichi, proprio a questo servono gli **investimenti**.

6. Se il mondo cambia, i capi d'impresa saranno sempre gli stessi?

La categoria dei leader deve evolvere per poter governare le imprese di oggi e di domani.

Il contesto sempre più globale connesso e ipercompetitivo, dove un tweet può spostare gli indici di borsa e basta una connessione per aprire la quota di mercato ai concorrenti, dove le cose parlano e si connettono e le persone diventano realmente asset strategico per lo sviluppo delle aziende, i leader non possono rimanere a guardare, pensando di governare con lo sguardo al passato.

Il profilo del Leader

Emma Liader, Amministratrice
Delegata del Gruppo Smart



Schietta, sincera e ottimista.

Davanti agli imprevisti o alla situazione intricate mantiene il controllo e valuta le opzioni con razionalità. Sa proporre le proprie analisi con attenzione e curando bene le parole, soprattutto se si tratta di feedback legati alla performance del proprio team.

Non si tira indietro neanche nelle situazioni negative, sa che vanno affrontate e solitamente propone una soluzione accuratamente meditata.

Riflessiva e un po' zen è sempre pronta ad accettare nuove sfide.

Controlla costantemente gli indicatori economici di redditività e quota di mercato.

Cordiale ed entusiasta, il suo motto è “i traguardi importanti non si raggiungono mai da soli”.

Motivata, gli ostacoli nella vita li considera parte del percorso di crescita.

Non si lascia trascinare dal panico, anzi nei cambiamenti repentini trova l'energia giusta per canalizzare correttamente le situazioni.

Sa soppesare i pro e i contro ed è in grado di coinvolgere il proprio team sinceramente, spinge per raggiungere gli obiettivi ed è sempre a caccia di nuove responsabilità.

Empatica, sa far squadra e governa i team con successo e pazienza soprattutto in contesti globali. Appassionata è sempre in cerca di nuove idee

7. Come si diventa leader oggi?

Il leader è fonte di integrità, oltre che personale e organizzativa e il team risente positivamente del suo ottimismo.

Un mondo sempre più complesso necessita di leader illuminati e “fluidi” dotati di **intelligenza emotiva**, non solo perché impattano positivamente sul **clima aziendale**, ma soprattutto perché ha conseguenze dirette sulle **performance**, migliorando i risultati di circa 1/3.

Le dimensioni da sviluppare in un leader moderno sono quattro:

L'autoconsapevolezza: “conosci te stesso”

Sa valutare sé stesso in modo realistico, senza atteggiamenti ipercritici o basandosi su una speranza infondata, agisce in funzione dei propri punti di forza e sa valutare l'organizzazione affidata al suo controllo.

Gestione del sé

Il leader sa gestire le proprie emozioni, sa soppesare i pro e i contro nelle situazioni e ed è in grado di instaurare un'atmosfera di fiducia e onestà.

Empatia

Per empatia si intende la capacità di considerare e soppesare i sentimenti dei dipendenti insieme ad altri fattori, come parte del processo decisionale, permettendo di comprendere la struttura emotiva della squadra.

Il talento sociale

L'abilità a costruire un ampio network, in cui il leader è capace di trovare l'intesa con gli altri, gestendo i rapporti con la massima efficacia, è la massima espressione di quella che viene chiamata intelligenza emotiva.

Queste sono **le basi su cui sviluppare la leadership**, poi ogni leader manifesta diversi stili di conduzione; nell'era odierna sarà la capacità di scegliere lo stile giusto al momento giusto a fare la differenza.

In questo contesto **lo smart working** trova la sua massima espressione: la **riorganizzazione del lavoro che si basa sulle nuove tecnologie** con lo scopo di consentire il superamento dei limiti fisici e temporali.

Oggi le persone lavorano in modo assai diverso rispetto ad un passato stanziale, **lo smart worker lavora dove vuole e dove serve, non ha vincoli di orari e usa gli strumenti informatici.**

Gli smart worker sono figli di questo tempo e grazie alla tecnologia sempre più presente e a situazioni eccezionali come la pandemia, si è verificata un'accelerazione che costringe le imprese ad apprendere il fenomeno, ma non concentrandosi solo sullo strumento, ma guardando a tutto tondo quello che sta accadendo alle proprie organizzazioni.

La **smart organization** è il modello concepito per aumentare il numero di persone connesse e coinvolte, per portare i processi oltre i confini, per favorire la gestione e la sistematizzazione delle informazioni, per fare in modo che sia capace di apprendere in modo efficiente ed efficace.

Questo si può fare se alla base esiste **“LA” strategia** che spinge verso un'organizzazione che sa apprendere strutturalmente dagli eventi e non si concentra esclusivamente sulla contingenza, sull'emergenza, facendo leva in primis sul capitale umano e poi sul quello digitale.

Quindi, ne consegue che **lo smart working** ha radici più profonde, **è inserito in un contesto di evoluzione organizzativa più ampia** e questo impone agli imprenditori non solo la revisione del modello di lavoro tradizionale, ma soprattutto sul modo di fare impresa.

L'abitudine a valutare la presenza fisica e temporale con il cartellino, il badge o il libro firma, procedure che consegnano la certezza al datore di lavoro del fatto che la presenza coincidesse con l'espletamento della propria mansione, oggi è inevitabile constatare che il paradigma è completamente stravolto.

8. Quali sono le professionalità dell'azienda?

Il compito dell'imprenditore è individuare chi sono realmente dei lavoratori smart e chi no, questa analisi permette di censire il proprio capitale umano e comprendere al

di là degli organigrammi aziendali chi sono effettivamente da considerare knowledge worker, chi teleworker e chi personale operativo.

Non tutti possono vestire la maglia da smart worker!

In base a questa valutazione il capitale digitale verrà progettato e dimensionato nel rispetto delle reali necessità e aspettative di crescita professionale della risorsa umana.

Oggi non è più possibile separare l'analisi del capitale umano dell'impresa da quella digitale, il primo è strategico e funzionale al secondo.

Quest'ultimo è l'abilitatore dei piani aziendali, che trasforma l'idea in realtà, la nuova organizzazione che apprende in un nesso di relazioni e interazioni necessarie per supportare la crescita aziendale, oltre che a governare processi lineari e fabbriche 4.0.

Il profilo di uno Smart Worker

Mark Worky, sulla trentina e una laurea in Economia, Sales Manager.



Soffre la burocrazia e il controllo, promuove la formazione costante e l'arricchimento di esperienze lavorative sempre nuove, ama la cooperazione e una sana competizione professionale in un contesto capace di cambiare.

È caratterizzato da una grande autonomia, vive il lavoro come una personalissima ricerca e si assume la

responsabilità di quello che fa, mette in campo il coraggio per seguire i suoi sogni e le sue idee, ed è capace di gestire le conseguenze positive o negative.

Cosmopolita, è aperto al mondo, grazie alle capacità linguistiche è in grado di interagire su più fronti, si sente a casa ovunque, piace cambiare e spostarsi in nuovi luoghi.

Grande "smanettone" usa la tecnologia a suo vantaggio e sa quando disconnettersi.

Non ama gli stereotipi o pregiudizi, mantiene saldi e forti i rapporti con la sua comunità e il proprio network. Si costruisce la sua strada e il proprio percorso professionale.

Ha uno spirito agile non può fare a meno della rapidità di azione

specialmente se sostenuta e amplificata dalla tecnologia, è agile nei fatti, nelle azioni e nel pensiero

Le organizzazioni non devono essere una gabbia che può mortificare l'intelligenza delle persone, ma un modello che apre le relazioni e apprende dalle interazioni interne ed esterne.

Il vantaggio di questo periodo così complesso da governare è che ogni azienda dovrà sperimentare un percorso verso la propria evoluzione.

Infatti, rispetto all'era industriale e post industriale, non esistono schemi preconfezionati da poter applicare, ogni impresa dovrà cucire su misura il proprio "abito" organizzativo per salpare verso il futuro.

Levare l'ancora significherà abbandonare paradigmi superati come quelli del controllo basato su vecchi metodi di tempo, occorrerà separare con nettezza il controllo sul risultato dal controllo sulla persona.

Di pari passo si dovrà agire sulla **struttura per renderla effettivamente agile**, grazie al supporto della tecnologia (bytes) e al ripensamento degli spazi aziendali (bricks).

E se per andare al lavoro ci si prenotasse il posto come per andare a teatro? Come se si usasse ticketone?

Una semplice procedura informatica dematerializza tutto un ciclo di gestione per organizzare lo smart working in azienda, elimina mail, tempo e telefonate, perché realizza con facilità avocando a sé tutto quello che è procedurale, calendari, orari, regole di alternanza e in un momento di epidemia, regole di distanziamento sociale.

Non è una cosa impensabile, è già realtà!

Un piccolo aggiustamento (vedi sopra) che crea un effetto leva interessante sull'azienda e la spinge a concentrarsi sulle persone, più che sui singoli processi.

Da qui ne discende che **capitale umano e capitale digitale non potranno essere più separati**, l'approccio è necessariamente integrato perché permette all'imprenditore di progettare il futuro in modo integrato per governare interessi, impulsi e innovazioni.

Conclusioni

Prendere del tempo per ripensare al proprio business in una situazione in cui si gestisce l'emergenza non è una cosa facile.

Le domande di questo documento non vanno poste tutto insieme. Vanno interiorizzate e capite, una volta fatto questo, saranno sempre con te, caro collega imprenditore e imprenditrice, ti metteranno in allerta al momento giusto e saprai quando è arrivato il momento di cambiare.

Il senso di spaesamento che proviamo nasce da due fatti importanti dall'avvicendamento continuo di governi e dalla mancanza di modelli replicabili nelle aziende.

Nell'era industriale era più facile, era tutto lineare ed è questo senso di turbinio continuo che ci lascia apparentemente senza una bussola.

Forse perché cerchi nel posto sbagliato, **la bussola sei tu e il tuo team**, insieme dovrete realizzare un "vestito" tutto nuovo per presentarti all'evento chiamato "futuro".

E chi meglio di te che fai parte di una nazione che ha creato il "Made in Italy"?!

Il terzo brand più conosciuto al mondo, dopo Coca Cola e Visa, cosa di cui andare veramente fieri, non ci pensiamo mai, ma è il primo **marchio collettivo**, quello che **ci rende popolo e ci rende parte di una nazione**, lì non ci sono solo gli imprenditori, ma ci sono tutti quelli che contribuiscono a renderlo grande, che lavorino in smart working o meno, spingendo ogni giorno verso la qualità e l'eccellenza.

Io comincio ad andare verso il futuro e tu?