

## **Le sfide delle aziende: trasformazione digitale, incertezze, complessità, accelerazione – risposte e dilemmi.**

31.5.2019

Viviamo in un mondo in costante evoluzione e ci troviamo ogni giorno di fronte a quello che gli anglofoni chiamano il mondo VUCA (volatilità, incertezza, complessità, ambiguità). In un contesto VUCA le forme organizzative statiche e il pensiero lineare raggiungono dei limiti; mentre il pensiero sistemico, l'apprendimento condiviso, la flessibilità, l'agilità e l'innovazione assumono un ruolo sempre più importante.

Innanzitutto, è importante non prendere alla lettera tutte le nuove «teorie» e le «generalizzazioni» che ci forniscono alcuni analisti ed esperti. Manteniamo sempre uno spirito critico. Ciò vale anche per l'acronimo «VUCA». Il 29 maggio 2017, Philippe Silberzahn ha scritto un articolo molto interessante sul tema, dal titolo originale «L'organisation et son environnement: le problème avec l'acronyme VUCA», ossia: «L'organizzazione e il suo contesto: il problema dell'acronimo VUCA».

Ciò detto, come possiamo riuscire a gestire questi temi, noi stessi, i nostri team e la nostra organizzazione (azienda, istituzione) in modo semplice, comprensibile e coerente?

Sebbene la tecnologia, l'informatica e la robotica abbiano un ruolo sempre più preponderante, l'essere umano e le sue relazioni restano comunque al centro dell'organizzazione e della performance.

È per questa ragione che, da qualche anno, mi permetto di sostenere 2 idee:

1. Nessuno sa veramente ciò che la digitalizzazione, o meglio la trasformazione digitale, significhi davvero o quale impatto essa avrà.
2. Solo le aziende che riusciranno a gestire la collaborazione tra i team, all'interno come all'esterno, avranno in mano le chiavi determinanti per il loro successo futuro. Esse potranno sfruttare una forza centrale: lo spirito di squadra.

È quindi importante generare questa forza tra i leader, all'interno del singolo team e soprattutto tra i diversi team e i diversi partner. Generando questa forza all'interno dell'azienda ma anche nella regione, contribuirete a formare un'economia durevole e un mondo migliore.

Di seguito passo a 4 risposte o assi da seguire e sviluppare per affrontare le sfide di cui vi parlo.

### **LP3 SA**

Rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

[www.lp3leadership.com](http://www.lp3leadership.com)

[david.fiorucci@lp3leadership.com](mailto:david.fiorucci@lp3leadership.com)

CHE-347.044.325

### Risposta 1: **Visione/senso**

Ne ho parlato in molti dei miei precedenti articoli e lo ripeto: per creare fiducia, è essenziale avere una visione forte, condivisa, che dia un senso al lavoro e alle azioni individuali (verso un fine comune). Coinvolgete quindi i vostri collaboratori nell'elaborazione della visione. Per costruire questa visione, oltre a utilizzare le analisi e gli strumenti classici delle scuole di management, ho individuato 4 domande su cui siete invitati a discutere con il vostro team e i vostri colleghi.

1. Chi sono i nostri clienti?
2. Come vogliamo essere percepiti dai nostri clienti? Quale impatto vogliamo avere?
3. In che modo vogliamo lavorare come team? Cos'è importante per noi?
4. Quali tendenze, evoluzioni e cambiamenti influenzeranno il nostro lavoro nei prossimi anni?

Non dimenticate di dare ascolto a ciò che proviene dall'esterno. Il rischio classico è quello di avere una percezione esclusivamente dall'interno (In-Out). Mettetevi nei panni dei vostri clienti, scegliete una prospettiva esterna o, meglio ancora, invitate i vostri clienti a discuterne con voi (Out-In).

### Risposta 2: **Comprensione comune/chiarezza (trasparenza)**

Assicuratevi di avere un linguaggio e una comprensione comuni a tutti i livelli all'interno dell'azienda e dell'organizzazione. Nel mio primo articolo dove ho parlato della nozione di impatto, ho sviluppato alcune riflessioni sulla comprensione, l'adesione, la coerenza e la congruenza. Se i vostri colleghi, dirigenti o collaboratori non capiscono, non potranno aderire alla visione e faranno fatica a impegnarsi. La fiducia emergerà grazie alla coerenza (a tutti i livelli della gerarchia) e alla congruenza che dimostrerete di avere nei vostri messaggi e nell'utilizzo degli strumenti «adatti».

Abbiate il coraggio della trasparenza. Io a questo scopo utilizzo un blog come strumento di condotta.

### Risposta 3: **Presa di decisioni (responsabilizzazione, autonomia)/intuizione collettiva**

Facilitate le decisioni nella vostra azienda delegando delle mansioni in modo concreto, assicurandovi che le persone a cui delegate le decisioni abbiano le competenze e il margine di manovra necessari. I miei articoli sulla delega e sullo spirito di squadra forniscono riflessioni complementari su questi temi. Sviluppo soprattutto una riflessione sulle nozioni di responsabilità individuale e di autonomia.

Questa delega di «potere» permette a chi la riceve di decidere più rapidamente e di ridurre quindi il tempo di reazione. Se i collaboratori hanno fiducia in sé stessi e nei loro superiori, e se la struttura (sistema) lo permette avranno il coraggio di prendere delle decisioni (cfr. l'articolo sul coraggio).

Una delle competenze da sviluppare, legata all'autonomia, è l'adattabilità. A questo proposito, è importante avere il desiderio ed essere capaci di imparare.

Prendere decisioni e riflettere (debriefing) in occasione di fallimenti ed errori permetterà ai collaboratori di accrescere la fiducia in sé stessi e la loro intuizione. In effetti, l'intuizione è una leva importante della capacità decisionale. Quindi, se sistematizzate le fasi di riflessione e parallelamente rafforzate le collaborazioni all'interno dei team, create un'intuizione collettiva nell'azienda e ciò permetterà di prendere delle decisioni migliori.

#### Risposta 4: **Agilità/semplificà**

Questi due fattori riguardano da un lato la postura manageriale e dall'altro la struttura; quest'ultima deve permettere ai collaboratori di sentirsi a proprio agio grazie anche all'agilità (essere rapidi, ma non precipitevoli). L'articolo «Il manager agile» fornisce piste di azione a riguardo. Per stimolare l'agilità, definite/create dei team di piccole dimensioni (4-7 persone), flessibili e dotate di una forte autonomia. Per ottimizzare i contributi individuali, è necessario assicurarsi che ogni componente del team abbia un ruolo definito nonché un impatto (contributo) percepibile. In questo modo, i successi saranno il frutto del lavoro di tutti e ognuno si sentirà orgoglioso di un lavoro ben fatto e del risultato collettivo. Come una famiglia che collabora, in cui ogni membro aiuta gli altri, la vostra azienda sarà ricca di fonti di energia e di forze collettive. I collaboratori si impegneranno nell'azione comune.

Inoltre, grazie agli approcci collaborativi strutturati, come il metodo «scrum» per esempio, guadagnerete tempo ed efficacia. È ovviamente molto importante coinvolgere il cliente anche in questo caso. Tramite il «diritto all'errore» e quindi alla sperimentazione, darete uno slancio all'azienda e ai team. A ciò si aggiungono il miglioramento costante, l'auto-riflessione, i debriefing e le sessioni «Best practice».

Tutto ciò non è una novità. Chris Argyris, Professore al MIT, aveva parlato già da tempo delle aziende che imparano (Learning organisations) e del principio del «double-loop learning» (1977). E, per completare il quadro, potete fare riferimento anche a un altro approccio del secolo scorso (1950): il ciclo di Deming, o PDCA (Plan-do-check-act), che fornisce un'eccellente base per il principio del miglioramento continuo. L'agilità, di cui ho parlato in precedenza, viene rafforzata da un approccio di semplificazione. Utilizzate delle risorse per semplificare i processi, le prestazioni e i prodotti. A tale scopo si prestano i metodi di Lean management, Kaizen, Toyota, Kata etc. È tuttavia necessario ampliare l'orizzonte. In questo contesto uno degli approcci che reputo più interessanti è stato sviluppato da un trio di autori: Chris Brügger, Michael Hartschen e Jiri Scherrer. Il loro libro «Simplicity» fornisce 5 principi e 13 strategie per semplificare processi, prodotti e prestazioni. Avendo seguito io stesso la loro formazione per ottenere la certificazione di «semplificatore», posso assicurarvi che il workshop di una giornata che propongono è molto efficace.

Per quanto riguarda la semplicità, ricordatevi di:

- avere un linguaggio comune a tutti i livelli della gerarchia
- considerare il parere, lo sguardo del cliente (Out-In)
- uscire dalla struttura classica (out of the box) per trovare nuove soluzioni. Non rimanete nel contesto abituale. Uscite.
- non voler sempre di più. Bisogna saper dire «no» e avere il coraggio di lasciar perdere alcuni elementi.
- fissare una scadenza, una data limite che rispetterete e entro la quale metterete in pratica ciò che avete stabilito. Non esitate a dire STOP. Le nuove idee e le eventuali aggiunte che vi saranno presentate dopo tale scadenza saranno inseriti in una lista d'attesa per una fase successiva.

Fin qui, vi ho presentato brevemente le 4 risposte per le questioni sollevate dalle sfide attuali. Mi permetto ora di confrontare queste risposte, o almeno alcuni elementi di esse, con alcuni dilemmi che è necessario considerare.

#### LP3 SA

Rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

[www.lp3leadership.com](http://www.lp3leadership.com)

[david.fiorucci@lp3leadership.com](mailto:david.fiorucci@lp3leadership.com)

CHE-347.044.325

#### Dilemma 1: **Visione vs Profitto**

L'enfasi data alla visione (a medio e lungo termine) non significa che si debba trascurare il breve periodo. È importante ottenere performance e risultati positivi per assicurare finanziamenti e liquidità.

#### Dilemma 2: **Gerarchia vs Rete**

Nel mio articolo «Leadership: un potere legittimo», affermo che vi saranno sempre dei leader e che questo non è un male. Nelle aziende, è necessario distinguere tra leadership, responsabilità individuale, autonomia e collaborazione. Il mio articolo sullo spirito di squadra fornisce delle piste di lavoro concrete.

#### Dilemma 3: **Controllo vs Autonomia (Fiducia)**

La fiducia è importante. Il controllo e la fiducia sono legati e interdipendenti. La «Bilancia dei valori» di Schulz-von-Thun costituisce una base molto interessante per analizzare il valore «Fiducia».

Secondo questo metodo, per ogni valore occorre trovare l'opposto positivo e la sua esagerazione. Ad esempio, l'opposto positivo di «Fiducia» è «Controllo». Ma è importante non esagerare. Se esagero con la «fiducia», ottengo una «fiducia cieca» e se esagero con il «controllo» il risultato sarà una «sorveglianza poliziesca». È quindi importante destreggiarsi fra gli opposti, senza sfociare negli estremi.

Ciò rappresenta una delle sfide che le aziende, e soprattutto i dirigenti, devono affrontare.

#### Dilemma 4: **Protezione dei dati vs Trasparenza**

La sfera privata e i dati individuali devono essere ovviamente tutelati, senza tralasciare allo stesso tempo necessità di chiarezza e trasparenza. Sarà sempre difficile raggiungere un buon equilibrio, perché vi sarà sempre qualcuno (o un'organizzazione) che potrebbe approfittare delle informazioni fornite. Non ho soluzioni assolute da proporvi. La mia filosofia in questo ambito è di essere il più etici possibili, di non avere nulla da rimproverarsi e di fare tutto il possibile per il bene della società, dei propri simili e della propria famiglia. Tutto il bene che facciamo e tutto ciò che diamo di positivo prima o poi genererà qualcosa di positivo per noi. (Lo stesso vale ciò che è negativo. Tutto ciò che fate di male potrà ritorcersi, prima o poi, contro di voi. Non dimenticatelo.)

#### Dilemma 5: **Pianificazione vs Sperimentazione**

È chiaro che poter sperimentare è necessario. Tuttavia, per passare all'attuazione concreta, è importante (e lo sarà sempre) pianificare, strutturare, coordinare. Anche in questo caso la bilancia di Schulz-von-Thun può offrirvi qualche indicazione.

Assicuratevi che nei vostri team vi sia una buona complementarità di caratteri e di competenze al fine di garantire l'equilibrio fra gli opposti.

Sarà importante che le persone si conoscano e che imparino ad apprezzarsi a vicenda. L'articolo «Acquisire fiducia attraverso il feedback» vi fornirà la pista per farlo.

Spero che queste 4 risposte e questi 5 dilemmi vi accompagnino lungo il vostro cammino verso il successo.

Autore: David Fiorucci

[www.lp3leadership.com](http://www.lp3leadership.com)