



"PROVOCAZIONI" E NOTIZIE

© ULYSSE MANAGEMENT

Anno 3 - Numero 24 - 27 marzo 2012

DAL MONDO ECONOMICO, SCIENTIFICO, AZIENDALE E DAL NOSTRO "PENSATOIO", ABBIAMO SCELTO PER VOI :

√ **In regalo per voi** : *L'arte di gestire il tempo*. Esisteranno in tutto il mondo almeno un centinaio di libri, nelle lingue più diffuse, su questo classico tema manageriale. Francamente non ce n'è uno che ci soddisfi, così concentrati come sono sulla «lettera» (regole e tecniche superdettagliate) invece che sullo «spirito» (valori e significati). Meglio, molto meglio il nostro “brogliaccio” frutto di esperienza personale. Chiedere in segreteria.

√ **Innovazione, 1** - Le aziende italiane sono molto innovative ma lo sono in modo strabico. L'innovazione aziendale poggia su tre gambe che si chiamano *innovazione di prodotto* (non necessita di spiegazioni), *innovazione di processo* (un po' più difficile da spiegare, diciamo che riguarda il “sistema” di produzione, quasi sempre abbastanza complesso e tecnologico) ed infine *innovazione di cultura*, quella più difficile e più determinate, come cercheremo di spiegare, per affrontare le crisi. Mentre sulle due prime tipologie di innovazione (prodotto e processo) le aziende italiane se la cavano benissimo, sull'*innovazione di cultura* la situazione è desolante ed è tra le maggiori cause, per esempio, della (enorme) differenza che si è creata con la produttività tedesca. Questo nanismo culturale italiano provoca danni ingenti, sui quali gli imprenditori dovrebbero riflettere, per poi trovare una soluzione. Ecco un campionario di questi danni, approssimato per difetto:

- esecuzione insoddisfacente da parte del personale degli intenti imprenditoriali circa i vantaggi competitivi dell'azienda a causa di una scarsa conoscenza della strategia e degli obiettivi
- scarsa, quando non totalmente assente, percezione da parte dei lavoratori della comunanza di interessi con la proprietà e la direzione dell'impresa in un mondo che cambia alla velocità della luce e che abbatte un tabù dopo l'altro
- azione dei singoli manager di vertice priva di visione d'insieme e di coordinamento, quando non conflittuale sotto traccia o anche solo priva di proattività
- illusione, da parte di imprenditori e capi-azienda, di poter governare una complessità crescente (anche e soprattutto per le piccole imprese) rimanendo (come in passato) soli al comando e creando così le condizioni per il progressivo blocco di tutte le attività decisorie che hanno influenza sulla capacità di risposta dell'azienda

segue



ULYSSE MANAGEMENT

STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE

STUDIO Caglini & Frasconi

- azione direttiva e di controllo dei vari responsabili di settore svuotata di ogni reale efficacia a causa della mancanza di effettivo potere da parte di costoro, cui deve aggiungersi una drammatica insufficienza di formazione circa le responsabilità di ruolo e le moderne tecniche di gestione
- situazione di emergenza continua dovuta alla mai avvenuta costruzione di un assetto organizzativo e procedurale affidabile capace di affrontare come routine il 97% delle presunte emergenze.

Nessuna vera competitività può essere raggiunta se non si pone rimedio ai vincoli qui sopra descritti per sommi capi. Se l'innovazione aziendale si limita ai prodotti e ai processi e si trascura l'*innovazione di cultura* è come riempire di ottimo vino una botte con il fondo bucato: ancora una volta, uno spreco che non ha giustificazioni.

√ **Condizione, 2** - C'è una regola, nel condurre, che è tanto preziosa quanto disattesa. Sono stati spesi fiumi di parole nel dibattere se un capo è meglio che sia "duro" o "morbido", con spiegazioni scientifiche altrettanto valide sia nell'una come nell'altra alternativa. Il fatto è che un capo deve essere contemporaneamente duro e morbido. E precisamente deve essere durissimo, al limite della spietatezza, per quanto riguarda ciò che deve essere ottenuto (da considerare materia non negoziabile) e deve essere invece aperto e tollerante per quanto riguarda il modo in cui le persone intendono raggiungere l'obiettivo (materia negoziabilissima).

Rispondete alle nostre
provocazioni!

La citazione memorabile, 12

«*Nel mio box voglio gente alla quale volere bene*»

Daide Brivio
Team director Yamaha nel MotoGP