

consulenza Direzione d'Impresa: la costruzione del Team di Direzione

Se del tutto evidente, nelle aziende a conduzione padronale, è che il limite di sviluppo della azienda coincide in modo assoluto con il limite delle capacità di pensiero e di intuizione del patron, non diversamente accade nelle unit italiane di organizzazioni multinazionali.

Non è cioè sufficiente che a livello centrale si coltivi in modo sistematico e consapevole un modello di funzionamento del Board che metta realmente al lavoro le sapienze e le intuizioni di tutti i membri: i risultati di ogni paese dipendono fortemente dalla qualità e dai modelli di funzionamento del Board locale. E viceversa...

Il modello di funzionamento dei board che ci è stato possibile osservare tende a seguire uno schema che possiamo così rappresentare:

Pensiero, azione e contributi dei Delegati sono fortemente determinati dalla interazione con il Capo, che alimenta, in modo più o meno consapevole, una configurazione di interazione stellare; non di rado la dimensione del compiacere i desideri della figura centrale prende il sopravvento sulla determinazione a porgere il proprio più onesto ed integro contributo.



L'esperienza, la riflessione e lo studio di casi ci sostengono nell'affermare che mai come in questi tempi la complessità del gioco delle variabili di mercato e la diffusa instabilità dei sistemi economici e sociali richiedono progetti e decisioni che non possono essere frutto dell'impegno di un singolo soggetto, per quanto ben "piazzato" nella piramide organizzativa.

Nessuno, da solo, è più intelligente del team, più capace di affrontare le sfide e gli ostacoli che quotidianamente si presentano; il motore del cambiamento è ancora la necessità, pena la sparizione, di adottare modelli e modi di funzionamento e gestione d'impresa capaci di far fronte adeguatamente alle richieste imperiose di adattamento che simultaneamente provengono dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione.

Naturalmente incontriamo ostacoli e resistenze, generati principalmente da due ordini di fenomeni

1 Il modello di leadership, di fatto, consapevolmente e inconsapevolmente seguito, è ancora quello tradizionale, centrato sulla forza. Ci troviamo di fronte ad effetti collegati ad una sorta di circolarità causale: questo modello di leadership, enormemente diffuso nelle organizzazioni sostiene l'adozione di criteri di accesso all'organizzazione fortemente basati sulla dipendenza, sul rispetto della gerarchia, sulla fedeltà, sull'obbedienza passiva. I soggetti così selezionati strutturalmente accettano ed in qualche modo "richiedono" una guida forte e unidirezionale.

2 La configurazione unipolare è anche quella che si presenta come più compatibile con le istanze di controllo serrato e di esercizio di una leadership autoritaria; è anche di supporto a modalità di funzionamento organizzativo centrata sull'adempimento, caratteristico delle strutture a forte burocratizzazione, oppure centrata su una persona.

Dall'esperienza sappiamo che le strutture burocratizzate, centrate sugli adempimenti, faticano molto a sostenere efficaci e tempestivi cambiamenti; e sappiamo anche che la predominanza di figure centrali lega l'esistenza della organizzazione alla abilità ed al permanere di queste figure. Assai più difficile risulta il ricorso ad un modello di funzionamento centrato sugli obiettivi, che consente un grado più elevato di flessibile adattamento al mutare delle condizioni interne e di mercato, ed una minore dipendenza del successo dell'organizzazione alle singole figure.

La forma alternativa e assai più efficace (quanto impegnativa) di funzionamento del team di direzione può essere così rappresentata; il fitto intreccio di scambi tra tutti i soggetti tenta di rendere evidente da un lato la maggiore "laboriosità" di questo assetto di lavoro, dall'altro anche la minore "centralità" della figura centrale in termini di rilevanza del contributo alla formulazione di progetti e decisioni, che sono assai più il frutto del lavoro di squadra.



Nella nostra esperienza non c'è alcun dubbio che il cambio di funzionamento del team direzionale sia possibile sotto due condizioni

- il capo permette e sostiene coerentemente questa modalità di funzionamento di team, senza scoraggiarsi troppo rapidamente, e senza con questo rinunciare nè sottrarsi alla responsabilità della decisione; benchè progetto e decisione siano il frutto del lavoro del team, non c'è modo per il CEO di declinare la propria responsabilità di ruolo istituzionale
- il team accetta e supporta questa diversa modalità di composizione delle differenze e dei conflitti, che non passa più prevalentemente attraverso la funzione di mediazione del capo: differenze e conflitti sono cioè costantemente fonti di apprendimento e di azioni di miglioramento continuo

Questione centrale è dunque la reale disponibilità a cambiare, di direttori e di capi; non di rado abbiamo visto l'espulsione di interi comitati di direzione, non di rado abbiamo avuto a che fare con processi di ricostruzione di percorsi professionali assai simili a "mission impossible". La grande difficoltà, individuale prima e di squadra poi, è in genere costituita dalla diffusa sindrome della primadonna, che stigmatizza una concezione del lavoro fortemente individualista e personologica.

Lavoro di squadra e networking sono nomi che vengono usati anche da coloro che subiscono la falce, ma senza che questo indichi per loro conoscenza nè consistenza di alcunchè di reale; teamworking e networking sono di contro competenze irrinunciabili, a qualunque livello organizzativo, e soprattutto a livello direzionale.

Il compito di sviluppare modalità di funzionamento più complesse ed efficaci del team di direzione può essere assolto con successo, secondo la nostra esperienza, ricorrendo ad una sapiente composizione di

approfondimento per l'azione

La formula coaching, individuale e di gruppo, si presenta anche in questi casi, come modalità possibile per ottenere soddisfacenti risultati; tuttavia, l'armamentario da mettere in gioco per ottenere gli effetti desiderati è abbastanza più ampio,

Per approfondimenti è possibile rivolgersi a
Claudio Allievi
Antonella Alzani
Ugo Bonora