

# EVOLVE

**STEP UP AND MAKE THINGS HAPPEN!**

Come trasformare la burocrazia in un modello agile



# EVOLVE

**N° 5 - Aprile 2020**  
[www.mairetecnimont.com](http://www.mairetecnimont.com)



## **PUBBLICAZIONE DEL GRUPPO MAIRE TECNIMONT**

### **A CURA DEL**

Dipartimento Relazioni Istituzionali e Comunicazione

Registrazione presso il Tribunale di Milano - N. 338 del 06/12/2017

### **DIRETTORE RESPONSABILE**

Carlo Nicolais

### **COORDINAMENTO EDITORIALE**

Massimo Dapoto

### **PROGETTO E REALIZZAZIONE**

Cultur-e  
[www.cultur-e.it](http://www.cultur-e.it)

### **EDITORE**

Maire Tecnimont Spa  
Sede legale  
Viale Castello della Magliana, 27 - 00148 Roma - Italia  
Sede operativa  
Via Gaetano De Castillia, 6A - 20124 Milano - Italia

### **TIPOGRAFIA**

Gam Edit Srl  
Via Aldo Moro, 8 - 24035 Curno BG  
[www.gamedit.it](http://www.gamedit.it)

Chiuso in redazione il 27/04/2020

Per i testi pubblicati, si resta a disposizione degli aventi diritto che non si siano potuti reperire.



E

C

I

D

N

I

## 02 EDITORIALE

---

### Essere Champion della resilienza e dell'antiburocrazia

Editoriale di Pierroberto Folgiero  
Amministratore Delegato e Direttore Generale  
Gruppo Maire Tecnimont.

## 04 STRATEGIE

---

### La trappola della complicatezza

Per gestire la complessità non serve aggiungere processi, sistemi e strutture.

### Pillole di Smart Simplicity

Dieci consigli per uscire dalla burocrazia e affidarsi all'intelligenza delle persone.

### L'importanza di essere doers

Un articolo di Yves Morieux  
direttore dell'Institute for Organization  
e partner di Boston Consulting Group.

### Le sei regole per gestire la complessità

Premiare chi coopera, aumentare la reciprocità, estendere l'ombra del futuro.

### Umanocrazia per uscire dalla burocrazia

Intervista a Michele Zanini, cofondatore  
con Gary Hamel del Management Lab.

### AWP e l'ombra del futuro

Grazie all'innovazione digitale Maire Tecnimont ripercorre i processi, riduce la burocrazia e crea efficienza.

## 22 RUBRICHE

---

### Il "romanzo impiegatizio"

La burocrazia raccontata attraverso curiosità letterarie e cinematografiche.

## 24 STORIA

---

### Penso dunque lavoro

Breve storia dell'organizzazione d'impresa raccontata da grandi manager ed economisti.

## 28 REPORTAGE

---

### I labirinti della burocrazia

Un set d'illustrazioni per parlare di consuetudini, forme, gerarchie.

## 36 SOSTENIBILITÀ

---

### Come evitare il Cigno Verde

Conversazione con Edo Ronchi, ex ministro e presidente della Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile.

## 40 TERRITORI

---

### La sfida dell'India alla burocrazia

L'impegno della grande nazione asiatica per snellire l'organizzazione del lavoro. Seguendo l'esempio delle multinazionali.

## 44 MOTTOS

---

### Resilienti e antiburocratici

Le avversità ci rendono più forti. Storie di chi nel Gruppo ha battuto il "bureaucratic approach".

# ESSERE CHAMPION DELLA RESILIENZA E DELL'ANTIBUROCRAZIA

**I**l nostro mondo professionale e personale per come l'abbiamo conosciuto finora andrà incontro ad una "nuova normalità". Tutti siamo impegnati in un eccezionale esercizio di resilienza, dovuto all'emergenza del coronavirus, e questo ci spinge a fare ulteriori riflessioni. Ogni singola persona, ogni singola decisione, ogni processo lavorativo può fare davvero la differenza: questo è un momento in cui è necessario che ciascuno di noi da un lato svolga nel miglior modo possibile le attività relative al suo ruolo, e dall'altro metta in campo le proprie risorse creative e proattive per andare incontro alle soluzioni, anticipando la traiettoria del problema.

Ciò che assistiamo in queste settimane intorno a noi, dove le strutture sanitarie di ogni nazione sono messe a dura prova così come tutto il sistema sociale ed industriale, è una testimonianza di come qualsiasi organizzazione ha bisogno di coltivare al suo interno una riserva di resilienza e capacità di reazione emergenziale. Anche la nostra generazione ha imparato cosa significa doversi adattare ad una disruption mondiale quasi come una guerra. Anche la nostra generazione sperimenterà l'ottimismo della ripartenza.

In questo numero di EVOLVE avevamo deciso in tempi non sospetti di affrontare il tema della burocrazia e del superamento dei suoi aspetti limitanti. All'interno dei nuovi scenari digitali in cui di fatto tutti i settori produttivi hanno iniziato a muoversi, le norme e le strutture che per decenni hanno regolato il mondo del lavoro hanno iniziato a mostrare i propri limiti. Troppa burocrazia, troppi livelli organizzativi si sono rivelati come elementi di rallentamento e di estrema parcellizzazione dell'operatività, laddove le imprese agili, le start up, le aziende gestite in un'ottica innovativa hanno invece sperimentato il successo di crescere con strutture più orizzontali e meno gerarchiche. Non nell'anarchia, ma nella forma più adeguata ai nostri tempi.

Per risolvere un problema, come prima cosa bisogna accettarlo. Studiarlo per riconoscere i limiti e le eventuali opportunità che porta con sé. Nelle aziende progetto-centriche come la nostra, abituate a lavorare per commesse e con sequenze regolate dalla logica dell'EPC contracting, il planning di progetto è lo strumento che governa le sequenze delle attività disegnando gli input e gli output di ciascuno step, individuando colli di bottiglia veri e finti come i passaggi dove la burocrazia si esercita, dove alimenta e riproduce sé stessa nel caso in cui venga utilizzato come territorio di potere. Nei diversi livelli di flusso di lavoro, molte persone ritengono di dover "restare in ombra" per non prendersi la responsabilità di quello che accade intorno a loro. Il motto "Beat the bureaucratic approach" è nato proprio per contrastare questo atteggiamento passivo, dove l'attore che deve generare un output resta fermo in attesa di ricevere l'input dal livello precedente. Abbiamo pensato che "Step up and make things happen!" fosse la giusta risposta, la bussola da seguire ogni qualvolta l'approccio burocratico rischia di diventare un freno rispetto alle soluzioni, inibendo la nostra attitudine imprenditoriale.

In un'intervista che troverete in questo numero, Michele Zanini – esperto internazionale di organizzazioni aziendali e autore insieme a Gary Hamel di un saggio in uscita sul tema dell'umanocrazia – ci dice che la burocrazia è difficile da sradicare perché sostanzialmente è un meccanismo che funziona. È un sistema che da oltre un secolo regola il mondo delle imprese e che consente ai progetti di avere una struttura chiara, visibile, misurabile. Per approfondire il dibattito su questo tema, abbiamo chiesto un contributo anche a Yves Morieux, senior partner di Boston Consulting Group e autore di un libro sulla "Smart Simplicity". Sarà lui a parlarci dell'importanza della cooperazione e di come i manager devono allargare la propria identità e diventare degli "agenti di integrazione".

Più che mai in un momento come questo, sono estremamente orgoglioso dell'atteggiamento "adattivo" di tutte le nostre persone all'interno di Maire Tecnimont, dal manager in prima linea ai team dei vari progetti e delle funzioni aziendali, fino ai colleghi negli uffici e agli espatriati dislocati nei cantieri in tutto il mondo. L'intera azienda sta rispondendo con grande senso di responsabilità verso sé stessa e verso gli stakeholder



che ci guardano con grande attenzione. Alcuni più di altri sono investitori del ruolo di “champion”, di persone-chiave che stando nel cuore del problema riescono ad avere una visione panoramica e immediata di cosa accade, in tempo reale, e sanno come intervenire (verso l'alto così come verso il basso nella sequenza del progetto) per sciogliere i nodi in tempo utile. Il loro atteggiamento deve influenzare tutti noi: non è questo, e sempre meno lo sarà in futuro, il momento di mettersi in ombra e giustificarsi per un mancato obiettivo. I nostri champion stanno risalendo la corrente, come fanno i salmoni nei fiumi, e vanno a prendersi ciò che serve senza aspettare. Aprono le porte delle barriere burocratiche e se serve “strappano” la maniglia come testimonianza dell'aver fatto davvero, e non a parole, tutto il possibile per agevolare quella sequenza di processo. Ecco perché la maniglia è il simbolo del nostro motto sull'antiburocrazia.

Sono anche orgoglioso nel vedere che il gruppo Maire Tecnimont aveva iniziato già da tempo a risalire la corrente, si era allenato nel divulgare la cultura digitale a tutti i livelli e a operare in un vero smart working in piena consapevolezza dello scenario del terzo millennio. Oggi che siamo messi a dura prova dall'emergenza sanitaria ci conforta il fatto di sapere che il pensiero agile si era già diffuso capillarmente nella nostra organizzazione: e questo è il miglior modo per sostenere una battaglia importante, combattendo i rallentamenti produttivi. Nel periodo di crisi, abbiamo mantenuto la stessa produttività di prima, ingaggiandoci

al massimo per assicurare i deliverable di progetto, gli ordini alla nostra supply chain e la consegna dei materiali ed il loro montaggio nei nostri cantieri in tutto il mondo, nonostante una progressione di ostacoli che ci avrebbe autorizzato burocraticamente a fermarci in balia delle avversità. Tutto ciò grazie alla assenza di interruzioni nei nostri sistemi ICT e nel pieno rispetto delle prescrizioni sanitarie delle autorità a tutela assoluta dei nostri collaboratori.

Da questa situazione di crisi, molti di noi stanno trovando conferma del valore e del potenziale dello smart working considerato finora, da molte realtà esterne, una soluzione di backup. Ancora una volta, il nostro Gruppo ha pensato alla soluzione prima ancora che il problema diventasse evidente. Siamo certi che questa visione ci aiuterà a uscire tutti insieme dalle difficoltà, con la consapevolezza che una squadra di champion della resilienza e della antiburocrazia potrà fare la differenza in ogni campo, professionale e personale.

**Pierroberto Folgiero**

*Amministratore Delegato e Direttore Generale  
Gruppo Maire Tecnimont*

# LA TRAPPOLA DELLA COMPLICATEZZA

**N**el 1955 le imprese si impegnavano a soddisfare da quattro a sette obiettivi di performance. Oggi ne devono soddisfare da 25 a 40 diversi. Come ha rilevato il *Complexity Index* di **Boston Consulting Group**, la complessità del business è cresciuta di sei volte negli ultimi sessant'anni. Contemporaneamente la complicatezza organizzativa (cioè il numero di strutture, processi, comitati, sistemi) è aumentata di ben trentacinque volte.

Nel tentativo di rispondere a obiettivi di performance sempre più complessi, i nuovi labirinti organizzativi rendono più difficile migliorare la produttività e promuovere l'innovazione, e sono causa di demotivazione e scarso coinvolgimento nei collaboratori. Per gestire la complessità non servono però soluzioni "hard" come aggiungere nuovi processi, nuovi sistemi, nuove strutture e KPI secondo i tradizionali metodi di organizzazione aziendale. Né servono soluzioni "soft" come il team building, gli eventi di networking e tutto ciò che si basa sulle relazioni interpersonali. Queste due soluzioni tendono ad accrescere il controllo, ottenendo di fatto un aumento della complicatezza organizzativa anziché affrontare la complessità. Le leve su cui agire sono invece la riduzione del controllo diretto, l'aumento della flessibilità e dell'autonomia, la riduzione dei sistemi. In una parola, far leva sull'intelligenza delle persone.

**PER CAPIRE COME GESTIRE LA COMPLESSITÀ SENZA DIVENTARE COMPLICATI ABBIAMO ANALIZZATO IL LAVORO DI YVES MORIEUX, DIRETTORE DELL'INSTITUTE FOR ORGANIZATION DI BOSTON CONSULTING GROUP. E ABBIAMO SCOPERTO LE SEI REGOLE CHE AIUTANO A RIDURRE LA BUROCRAZIA, AUMENTANDO COOPERAZIONE ED ENGAGEMENT.**



Per decifrare meglio un tema di assoluta attualità, in questo numero di EVOLVE dedicato a come ridurre **l'eccesso di burocrazia nelle imprese**, abbiamo rivolto lo sguardo al pensiero e ai lavori di alcuni esperti internazionali in materia di modelli di business e organizzazione aziendale, come **Yves Morieux**, direttore dell'**Institute for Organization di Boston Consulting Group**. O come Michele Zanini, co-autore insieme a Gary Hamel del libro "Humanocracy", di cui parleremo nelle prossime pagine.

È in particolare ai manager che **Morieux** si rivolge con il volume "*Smart Simplicity*", scritto a quattro mani con **Peter Tollman**. È a loro che – poggiando su solide fondamenta teoriche e sul lavoro condotto da BCG con oltre 500 aziende di settori diversi in più di 40 paesi – Morieux offre sei regole di semplicità per gestire la complessità senza diventare complicati.

«Due sono i fattori principali che provocano un aumento della complessità – dice l'autore. Il primo è la grande disponibilità di scelta, resa possibile dalla riduzione delle barriere commerciali e dai progressi della tecnologia. Un cliente con molte alternative è poco disponibile ad accettare compromessi e sarà più difficile da accontentare. Il secondo fattore è l'aumento del numero degli stakeholder (a clienti, azionisti, dipendenti si aggiungono autorità politiche, legali, di controllo e vigilanza), elemento che mette le aziende di fronte alla difficoltà di soddisfare le esigenze di un gruppo a svantaggio degli altri».

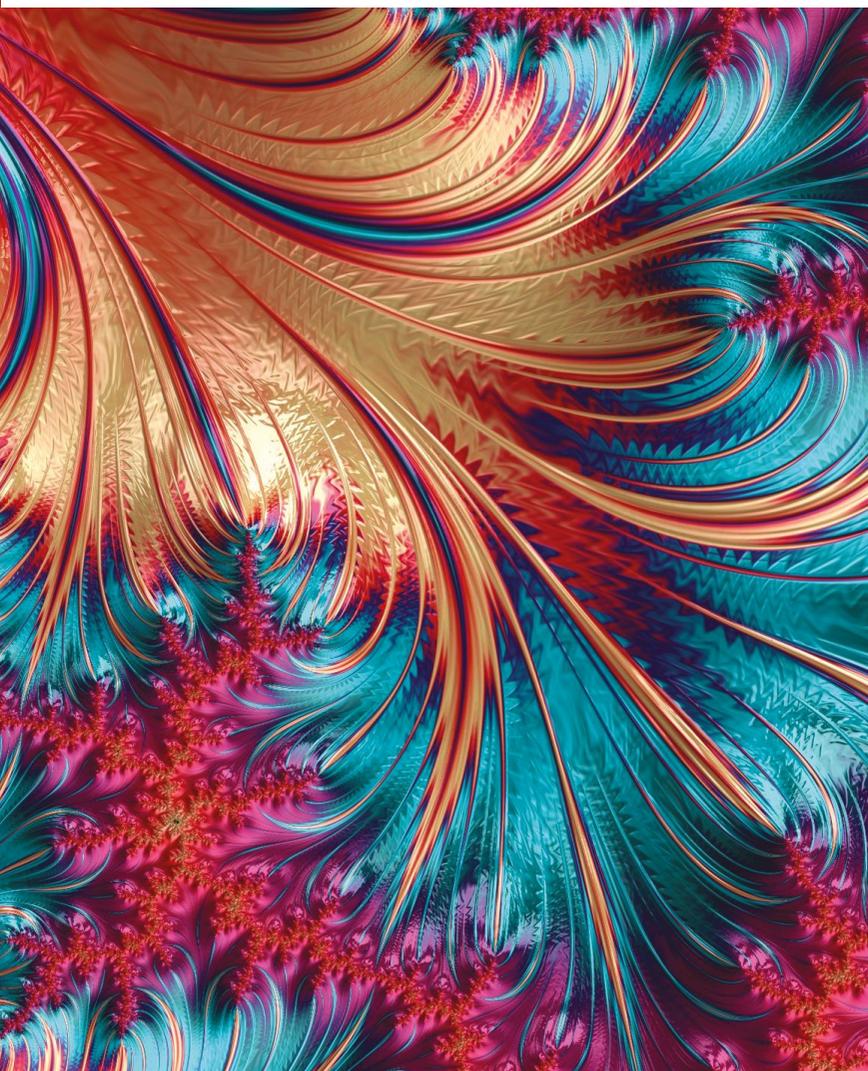
Per affrontare le sfide della complessità, tecnici, direttori, amministratori delegati e manager hanno applicato in questi ultimi anni le migliori teorie di management, seguendo le best practice e intervenendo con misure orientate allo sviluppo del capitale umano. Tutto secondo manuale, **tutti impegnati al massimo**, nello sforzo di raggiungere un obiettivo che quasi sempre non produceva i risultati sperati.

Applicare i classici modelli manageriali sviluppati nel corso degli ultimi cento anni, invece che migliorare la gestione della crescente complessità ha provocato in molti casi un peggioramento della situazione. Aggiungere livelli, strutture e KPI (approccio hard) – così come concentrare il focus su comportamenti e stimoli emotivi, facendo ricadere la responsabilità sullo stato psicologico degli individui (approccio soft) – ha generato complicatezza, che è la risposta umana alla complessità, sia nella vita che nel business. Ma la complicatezza porta alla stagnazione della produttività e alla demotivazione, che poi si alimentano a vicenda. Da questo stallo apparente è partito il lavoro del gruppo di Morieux, che ha integrato le scienze economiche e sociali con le sfide strategiche e organizzative di aziende e dirigenti. Il metodo "*Smart Simplicity*" è nato facendo leva sull'esperienza maturata nel campo della ricerca e dell'indagine teorica, così come sulle competenze sviluppate nel contatto con clienti negli Stati Uniti, in Europa e Asia.

Insieme alle sei regole di semplicità per gestire la complessità, gli autori insistono su **autonomia e cooperazione come elementi chiave**, capaci di infondere nuovo potere alle persone per raggiungere gli obiettivi in modo efficace. Migliorando la produttività, promuovendo l'innovazione e sfruttando ogni opportunità per la creazione di vantaggi competitivi.

Uno dei passaggi più interessanti e significativi di questo metodo è quello riguardante "**L'ombra del futuro**", ossia l'importanza di ciò che ci accadrà domani come conseguenza di quello che facciamo oggi. Una delle sei regole (la numero 5) è dedicata a questo tema: per un manager diventerà così molto più chiaro identificare quel punto in cui il suo comportamento attuale rivelerà le proprie conseguenze.

Come nei precedenti numeri di EVOLVE, abbiamo estratto pillole teoriche e strategiche, in questo caso dal lavoro pubblicato dal direttore dell'**Institute for Organization di Boston Consulting Group**. Tematiche su cui riflettere per **uscire dalla trappola della complicatezza e dalle inutili procedure burocratiche**, che impediscono a ogni azienda di sfruttare la complessità per creare vantaggi competitivi.



## TAYLOR E LE NORME DI CONTROLLO

Secondo il management scientifico teorizzato circa un secolo fa da Frederick Taylor, due sono i presupposti fondamentali. Il primo è che le strutture, i processi e i sistemi avranno un effetto diretto e prevedibile sui risultati. Scegliendo quelli giusti, si otterranno i risultati desiderati. Il secondo è che il fattore umano sia il punto più debole e meno affidabile dell'organizzazione. Secondo Taylor è quindi necessario da un lato controllare il comportamento dei dipendenti con una miriade di norme che regolino il modo di agire; e dall'altro prevedere incentivi finanziari collegati agli indicatori di performance (KPI) per guidare le persone a comportarsi secondo le attese.

## AFFIDARSI ALL'INTELLIGENZA DELLE PERSONE

Il fattore umano rappresenta in realtà la risorsa chiave per gestire la complessità. Una delle conseguenze della complessità è che nessuno possiede tutte le risposte. Per questo è utile che gli individui usino la loro autonomia per cooperare tra di loro. Le aziende devono fare affidamento sull'intelligenza e l'ingegnosità dei collaboratori, lasciando loro maggiore autonomia e spazio di manovra. Solo così i componenti di un team saranno in grado di esprimere giudizi, negoziare compromessi, trovare soluzioni creative a nuovi problemi.

## ENERGIE SPESE INVANO

Nel 20% delle organizzazioni complesse, i manager spendono oltre il 40% del tempo dedicato a scrivere report e tra il 30 e il 60% delle loro ore di lavoro totali nelle riunioni di coordinamento. Si impiega più tempo a gestire il lavoro e meno tempo a farlo effettivamente con il proprio team. Aumentano così le ore lavorative, senza che questo aggiunga valore.

## DELLE REGOLE È IMPORTANTE L'USO

Le regole e le procedure formali non hanno un effetto predeterminato sul comportamento individuale. Ciascuno interpreta attivamente le regole e le usa come una risorsa per raggiungere i propri obiettivi. Non sono le regole a essere importanti, ma l'uso che ne viene fatto da parte di ciascuno.

## TRE SU QUATTRO NON SONO INTERESSATI

Secondo alcuni sondaggi Gallup, solo il 28% della forza lavoro degli Stati Uniti si sente attivamente coinvolta nel proprio lavoro, mentre il resto è attivamente disinteressata o semplicemente non interessata. In Europa la percentuale di coinvolgimento attivo non supera il 23% (Svizzera e Austria), risultati simili si ottengono da sondaggi svolti in Giappone e Australia.



## LA COMPLESSITÀ PORTA VANTAGGI

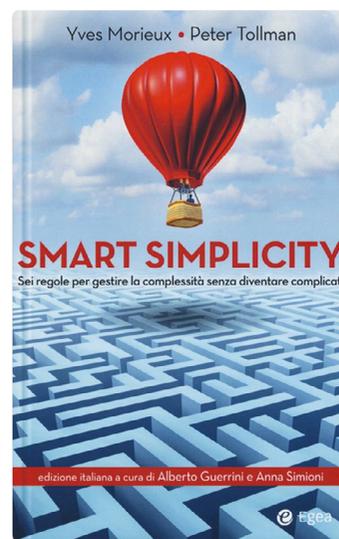
Se da una parte la complessità comporta sfide enormi, dall'altra offre alle imprese anche delle grandi opportunità. Sempre più spesso le aziende che hanno successo nell'attuale contesto economico sono quelle che sanno come trarre vantaggio dalla complessità e come sfruttarla al meglio per creare un vantaggio competitivo. Il problema non è la "complessità" ma la "complicazione", ovvero la proliferazione di quei meccanismi organizzativi pesanti e ingombranti (strutture, procedure, regole e ruoli).

## LA FRUSTRAZIONE DEL "FARE E DISFARE"

In molte aziende i team sprecano tra il 40 e l'80% del proprio tempo svolgendo attività inutili. Devono fare, disfare e rifare: alla fine, percependo l'inutilità dei loro sforzi, gli individui si sentono bloccati, insoddisfatti e demotivati.

## COOPERARE O PROTEGGERSI?

L'uso della tecnologia coniugato con i metodi del management produce qualcosa che "sembra" un miglioramento della produttività sotto forma di riduzione dei tempi di attesa o dei tempi morti. Ciò significa che ci sono più minuti effettivi di lavoro per ogni ora di presenza del dipendente sul luogo di lavoro. Ma se manca la cooperazione, il valore prodotto in quei minuti supplementari diminuisce, a causa del proliferare di attività che non aggiungono valore (rilavorazioni, modifiche, produzione di report, controlli e così via). Mettere in copia dieci destinatari nelle email (o invitare dieci partecipanti a una conferenza telefonica) è vera cooperazione o è piuttosto un modo di proteggersi?



## AUTONOMIA & COOPERAZIONE

La chiave per gestire la complessità è una combinazione di "autonomia" e "cooperazione" (co-opera indica la condivisione di un'opera), intesa come "prendere in considerazione i bisogni degli altri nel raggiungere un risultato comune". L'autonomia rafforza la flessibilità e l'agilità del singolo individuo; la cooperazione crea una serie di sinergie affinché il contributo di ciascuno si moltiplichi a vantaggio dell'efficacia del gruppo.

## L'OMBRA DEL FUTURO

Per estendere l'ombra del futuro – aumentare l'importanza di quello che capiterà domani come conseguenza di quello che si è fatto oggi – occorre far mettere le persone nel ruolo degli altri, anche se solo temporaneamente. Far mettere qualcuno nei panni di persone con cui non lavorano direttamente (e che potrebbero non incontrare mai) le espone ai problemi che i loro comportamenti attuali potranno provocare in futuro per i colleghi.

# L'IMPORTANZA DI ESSERE DOERS

*di Yves Morieux*

**I**l premio Nobel per l'economia, Paul Krugman, in "The Age of Diminishing Expectations", nell'ormai lontano 1994, scriveva: "La produttività non è tutto, ma nel lungo periodo è più o meno tutto". Partendo da questo assunto, ho trascorso gli ultimi anni della mia vita professionale a cercare di risolvere due grandi enigmi: come mai in tutte le aziende con cui ho lavorato la produttività era così insoddisfacente? Perché si lavora con così poco impegno, con risorse infelici e demotivate?

Inizialmente ho pensato che si potesse trattare di un problema circolare: dato che le persone sono meno motivate, diventano meno produttive. Viceversa, dato che sono meno produttive e ricevono più pressioni, sono meno motivate. Tuttavia, mentre analizzavamo la cosa, ci siamo resi conto che c'era una causa comune a entrambi i problemi e che riguardava i due pilastri basilari del management. Quello concreto, quindi strutture, processi e sistemi, e quello immateriale, ossia relazioni interpersonali, tratti caratteriali, personalità. Quando un'azienda riorganizza, ristrutturata, riprogetta, programma una trasformazione culturale, agisce su questi due pilastri. I libri sul business sono tutti basati sull'uno o sull'altro, o sulla combinazione tra i due. Il vero problema è che questi pilastri oggi sono obsoleti, non più adatti per gestire al meglio la "nuova" complessità aziendale. Una complessità che, in sé, non è un problema se si è in grado di creare valore gestendola, e con essa gestire i numerosi stakeholder di un'azienda. Il problema si crea quando i manager generano "complicazione", mettendo le persone in situazioni di impossibile gestione, in incubi burocratici in cui si trovano costretti a usare le proprie capacità solo per destreggiarsi tra le criticità e non per generare valore.

Per migliorare la performance gestendo la complessità ed evitare la complicatezza, vi scontrerete spesso con un'enorme mole di teorie di business, accumulate nel corso di vari decenni, che ha trasformato il management in un concetto astratto, allontanandolo dalla sua vera missione. Alcune astrazioni si insinuano nei seguenti fattori organizzativi: relazioni gerarchiche, indicatori di performance, stili di leadership. Queste astrazioni, per quanto possano risultare attraenti a livello intellettuale, sono fuorvianti a livello pratico. Intellettualizzare un'organizzazione è una cosa, un'organizzazione che sfrutta l'intelligenza dei propri collaboratori è un'altra. Per creare questo tipo di organizzazione è necessaria una presenza forte del management e, per garantirla, occorre riappropriarsi della conoscenza diretta dell'operatività e abbandonare le astrazioni e i simboli che dovrebbero rappresentare il lavoro (strutture, procedure, KPI), ma che invece spingono il management verso la periferia



**Yves  
Morieux**

Yves Morieux, direttore dell'Institute for Organization di The Boston Consulting Group, è senior partner e managing director presso la sede di Washington di Boston Consulting Group (BCG). È autore del volume "Smart Simplicity", scritto a quattro mani con Peter Tollman.

del vero lavoro. Non rassegniamoci a questo destino, non siamo obbligati a vivere in un mondo di astrazioni. Non occorre sprecare tempo a scervellarsi su come rimescolare le caselle e tracciare le linee dell'organigramma. Ci si può occupare del vero contenuto del lavoro, non solo del suo contenitore, continuando a porci sempre le stesse semplici domande: quale ruolo ci aspettiamo che svolga questo manager? Quale valore aggiunto il manager dovrebbe portare? Cosa è chiamato a fare questo manager che il suo team non farebbe spontaneamente da solo? Quali basi di potere avrà il manager?

Quanto più le organizzazioni sfruttano il potere delle tecnologie digitali, si estendono a livello globale e operano in team virtuali, tanto più è necessario fare chiarezza su un aspetto che è diventato sempre



*Quanto maggiore è la complessità del business, tanto più è necessario fare affidamento sul giudizio degli individui.*



più oscuro: il vero lavoro svolto da persone in carne e ossa. Restare collegati alla materialità del lavoro è allo stesso tempo sfidante ed essenziale. Capire il contesto nel quale il lavoro viene eseguito è un modo di vedere la realtà, che è proprio ciò che viene filtrato o reso più confuso dalle teorie dei presunti vantaggi e svantaggi delle strutture, dei processi e dei sistemi (l'approccio hard) e dalle storie sulle personalità e i sentimenti che si rivoltano contro le persone (l'approccio soft).

Questo ritorno del management alla realtà del lavoro non è un'attività intellettuale o filosofica. È uno sforzo concreto per capire in che modo i diversi attori svolgono il proprio lavoro, con l'obiettivo di aiutarli a sfruttare al meglio la propria capacità di giudizio e le proprie energie. Questa presenza del management non è una forma di micro management o una ricerca di quel tipo di controllo che gli approcci hard e soft sembrano rendere possibile. Questi tentativi di controllare gli individui sono tanto più dannosi quanto più aumenta la complessità del business e servono solo ad accrescere la complicatezza. Quanto maggiore è la complessità del business, tanto più è necessario fare affidamento sul giudizio degli individui. Le sei regole della Smart Simplicity dimostrano che questa fiducia può essere molto più di un atto di fede: è un percorso ragionato, dove la vostra intelligenza e le vostre energie faranno la differenza.



# LE SEI REGOLE PER GESTIRE LA COMPLESSITÀ

**D**i regola le organizzazioni adottano o l'approccio "hard" (strutture, processi, sistemi e incentivi finanziari) o quello "soft" (team building, eventi di networking, attenzione allo stile di leadership e tutto ciò che riguarda le relazioni interpersonali). O talvolta entrambi. Entrambi questi approcci cercano di ottenere il controllo. In tal modo, rendono le organizzazioni complicate: più lente, più burocratiche, impantanate nei processi e, cosa più importante, incapaci di gestire la complessità degli ambienti in cui operano. Ciò che serve è minor controllo diretto

basato su approcci hard e soft, meno sistemi, più flessibilità e più autonomia. Utilizzando meglio l'opinione e il potere delle persone, un'organizzazione sarà agile e in grado di rispondere meglio alla complessità.

Le sei regole di semplicità vanno considerate come linee guida da mettere in pratica. Forniscono le basi per affrontare una serie di sfide organizzative come la produttività, l'innovazione, la crescita e il cambiamento culturale.



## REGOLA 1

### Analizza cosa fanno i collaboratori

Cerca di conoscere i contesti che modellano i comportamenti, cosa sta realmente accadendo nella tua organizzazione. Scopri come i tuoi collaboratori cooperano, trovano risorse e risolvono problemi (o non riescono a farlo). Per la tua analisi è necessario comprendere obiettivi, risorse e vincoli. Ricorda che i comportamenti sono soluzioni razionali in un contesto particolare:

- Le persone hanno sempre un motivo per ciò che fanno
- Ogni comportamento è una soluzione a un problema

Domande chiave da porre alle persone per comprendere i loro contesti:

- Quali sono gli aspetti più interessanti e frustranti del tuo lavoro. Perché?
- Quali sono i problemi chiave che devi affrontare? Come risolverli?
- Come fai a sapere se le tue soluzioni funzionano?
- Con chi devi interagire per svolgere il tuo lavoro?



## REGOLA 2

### Rafforza gli integratori

Un integratore è un individuo o un gruppo di lavoro che favorisce la cooperazione a vantaggio dell'azienda. A differenza dei coordinatori, gli integratori non intervengono dopo il fatto, per rivedere la compatibilità dei contributi individuali, ma sono direttamente coinvolti nella cooperazione, là dove l'azione si svolge. Essendo al tempo stesso risorsa e vincolo, gli integratori provocano in genere sia sentimenti positivi che negativi: mai indifferenza.

Dopo l'analisi del contesto (regola 1) scopri come avviene la cooperazione e chi la fa accadere. Identifica gli "integratori", le persone e le unità che uniscono gli altri e guidano i processi.

Elimina livelli e regole e dai agli integratori il potere, l'autorità e gli incentivi per far sì che l'intero compito abbia successo.



## REGOLA 3

### Aumenta la quantità totale di potere

Il potere non è un gioco a somma zero. L'aumento della quantità totale di potere disponibile nell'organizzazione consente ai manager di pensare e agire su più requisiti di prestazione. Questo supporta la strategia e la leadership e aiuta le organizzazioni a rispondere alle esigenze della complessità.

Creare potere può sembrare una piccola cosa - come dare ai responsabili dei negozi il controllo del personale - e non sembra necessariamente "strategico". Ma può avere un notevole impatto sulle prestazioni.

- Aumenta la quantità totale di potere ogni volta che intendi cambiare la struttura, i processi e i sistemi della tua organizzazione. Scopri se la creazione di nuovi centri di potere potrebbe soddisfare più requisiti nella gestione della complessità.
- Quando crei nuove funzioni, assicurati di dar loro il potere necessario per svolgere il proprio ruolo. E che questo potere non sia ottenuto a scapito del potere necessario ad altri.



## REGOLA 4

### Aumenta la reciprocità

Fai in modo che la cooperazione si realizzi. Il lavoro sta diventando più interdipendente e dunque le persone devono fare più affidamento l'una sull'altra e cooperare direttamente (invece di affidarsi a interfacce, strutture di coordinamento o procedure dedicate). Queste barriere rendono la vita complicata, mentre la "reciprocità", che assicura che le persone abbiano un interesse reciproco nella cooperazione (e che il loro successo dipende l'una dall'altra), rende le persone più autonome e, quindi, semplifica la vita organizzativa. Per creare un contesto lavorativo dove aumentano le probabilità che le persone si comportino secondo gli obiettivi definiti occorre:

- Eliminare i monopoli interni (funzioni, individui, amministrazioni) che diventano burocratici in quanto sottolineano l'importanza delle regole, creandone di proprie.
- Ridurre alcune risorse. Se porti via gli apparecchi TV extra in una casa, le persone dovranno cooperare per decidere cosa guardare sulla TV rimasta.
- Creare delle reti di interazione adeguate. Ciò spinge gli individui a contribuire nel proprio ruolo specialistico a più aspetti di performance: innovatività, praticità, produttività degli addetti agli acquisti, soddisfazione dei bisogni dei clienti.



## REGOLA 5

### Estendi l'ombra del futuro

Aumenta l'importanza di quello che capiterà domani come conseguenza di quello che si è fatto oggi. Le azioni infatti hanno conseguenze: e vivere le conseguenze aumenta le prestazioni.

Per estendere l'ombra del futuro:

- Stringi il circuito di feedback in modo che le persone avvertano le conseguenze più frequentemente.
- Chiedi alle tue persone di interagire con più frequenza con chi è influenzato dalle loro azioni.
- Assicurati che il coinvolgimento delle persone nel lavoro continui fino al punto finale dell'attività, il punto in cui le conseguenze delle loro azioni si manifestano nei risultati collettivi.
- Lega i futuri in modo che il successo richieda il contributo al successo degli altri.
- Fai mettere le persone nei panni degli altri: le esporrai ai problemi che i loro comportamenti attuali potrebbero creare.



## REGOLA 6

### Premia chi coopera

Si pensa che la cooperazione sia rischiosa: tu fai in modo che il "non collaborare" diventi più rischioso. Il rimprovero e l'avversione al rischio sono al centro della cultura organizzativa. Le organizzazioni intelligenti accettano che i problemi accadono per molte ragioni: il modo per risolverli è ridurre gli incentivi per coloro che non contribuiscono a una soluzione. La valutazione delle prestazioni e i sistemi di ricompensa sono la chiave: invece di usarli per punire il fallimento, usali per far sostenere i costi a chi non coopera. Rifiuta l'escalation del processo decisionale: può avere conseguenze dannose. Invece di fare da arbitro, riunisci in una stanza tutti quelli che avrebbero dovuto cooperare e non far uscire nessuno finché non avranno raggiunto una decisione soddisfacente. Nei casi in cui il processo è lungo, dovrai "aprire la porta" per:

- assicurarti che le persone che hanno provocato l'escalation siano ritenute responsabili.
- fare in modo che questa sia un'esperienza di apprendimento, chiedendo a tutti: «Che cosa farete di diverso la prossima volta perché non ci sia bisogno di un arbitro?».

# UMANOCRAZIA PER USCIRE DALLA BUROCRAZIA

**C** i sono ricercatori ed esperti che da anni studiano l'organizzazione del lavoro nell'era digitale e il conseguente impatto che questa grande trasformazione sta avendo nella vita professionale degli individui. Uno dei più qualificati a parlare di questi argomenti a livello internazionale è Michele Zanini, analista e consulente manageriale, cofondatore insieme a Gary Hamel del Management Lab, un'organizzazione che sviluppa tecnologia e strumenti per supportare il cambiamento organizzativo.

Oltre ad aver pubblicato i suoi lavori su Harvard Business Review, Financial Times, Fortune e Wall Street Journal, Zanini e Hamel hanno scritto insieme un nuovo libro (in uscita a giugno 2020) dal titolo "Humanocracy". In questo saggio sostengono che le nuove organizzazioni non devono più fondarsi sulla burocrazia ma devono servire come veicolo per gli esseri umani affinché migliorino la propria vita e quella di coloro con cui interagiscono.

In questa lunga intervista, che con grande disponibilità Michele Zanini ha concesso alla redazione di EVOLVE, siamo in grado di anticipare molti temi presenti nelle pagine di "Humanocracy". Si parlerà di quale sia la tendenza futura nelle organizzazioni, dei passi che i manager devono fare per cambiare la cultura in azienda, del perché i dipendenti abbiano perso entusiasmo in generale e del perché la burocrazia sia un fenomeno così difficile da sradicare.

Una lettura che – insieme agli altri articoli presenti in questo numero di EVOLVE – forma un quadro efficacemente esaustivo su ciò che ci aspetta all'interno delle imprese. E sul tipo di lavoro che i manager del terzo millennio devono compiere per governare la rivoluzione digitale, senza farsi sommergere.

**INTERVISTA A MICHELE ZANINI,  
ANALISTA E CONSULENTE  
MANAGERIALE, COFONDATORE  
INSIEME A GARY HAMEL  
DEL MANAGEMENT LAB.**

**«LA BUROCRAZIA È UN ENORME GIOCO  
MULTI-PLAYER. È IL CAMPO SU CUI  
MILIONI DI ESSERI UMANI ENTRANO  
IN COMPETIZIONE PER ACQUISIRE  
STATUS E RICCHEZZA».**



**Michele  
Zanini**

Michele Zanini è coautore, insieme a Gary Hamel, di HUMANOCRACY: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them (Harvard Business Review Press). Zanini è co-fondatore del Management Lab, dove aiuta le grandi organizzazioni a diventare luoghi di lavoro più flessibili, innovativi e coinvolgenti. Zanini è un Alumnus della McKinsey & Company e della RAND Corporation e si è laureato presso la John F. Kennedy School of Government dell'Università di Harvard e presso la Pardee RAND Graduate School.

**Dottor Zanini, lei ha scritto che un eccesso di burocrazia costa all'economia degli Stati Uniti oltre 3 trilioni di dollari di produzione economica all'anno. Mentre per i 32 paesi dell'OCSE, il costo dell'eccesso di burocrazia sale a quasi 9 trilioni. Quando è stata inventata la burocrazia e con quale obiettivo? Come siamo arrivati a questo punto?**

C'è stato un tempo in cui la burocrazia fu vista come una nuova idea e una benedizione. Le sue strutture di potere stratificate, i ruoli specializzati e le attività di routine hanno consentito un livello di controllo senza precedenti e, di conseguenza, efficienza. In assenza di burocrazia, alcune invenzioni scientifiche come l'automobile sarebbero rimaste semplici curiosità. Ma come tutte le tecnologie, la burocrazia è un prodotto del suo tempo. Nel secolo e mezzo dalla sua invenzione, molto è cambiato. I dipendenti di oggi sono qualificati, non analfabeti; la comunicazione è istantanea anziché tortuosa; e il ritmo del cambiamento è più esponenziale che rigido. Tuttavia, le basi della gestione sono ancora cementate nella burocrazia. La maggior parte delle organizzazioni concentra tuttora il potere nelle mani di pochi dirigenti altamente remunerati. L'allineamento e la conformità sono, come sempre, apprezzati sopra ogni altra cosa e i dipendenti sono ancora trattati come robot semi-programmabili. Tenute in ostaggio da questo retaggio burocratico, la maggior parte delle organizzazioni è scarsamente adatta a un'economia della conoscenza, e ancor meno a un'economia creativa. Le imprese sono inutilmente elitarie, eccessivamente politicizzate, terrorizzate dal cambiamento e soprattutto prive di potere.

**Possono dunque esserci modelli organizzativi alternativi a quello burocratico?**

Sì ci sono. In tutto il mondo, un crescente gruppo di pionieri della post-burocrazia sta dimostrando che è possibile beneficiare dei vantaggi della burocrazia (controllo, coerenza e coordinamento), evitando gli svantaggi (inflexibilità, mediocrità e apatia). Rispetto ad altre aziende gestite in modo convenzionale, questa avanguardia – alcune di queste, come Haier, Intuit, Nucor, Svenska Handelsbanken e WL Gore, vengono citate nel nostro nuovo libro – sono più proattive, inventive e redditizie. Queste società sono state fondate, in alcuni casi rifondate, con uno scopo comune: massimizzare il contributo umano. Sono organizzazioni che condividono un insieme comune di pratiche, come ad esempio:

- Team ridotti e autonomi, abilitati a prendere decisioni operative chiave tra cui le assunzioni, la gestione del personale, il pricing e gli acquisti di attrezzature.
- Modelli di incentivi che – collegando strettamente la retribuzione e la redditività – incoraggiano i dipendenti a pensare come i proprietari delle imprese.
- Servizi di supporto forniti al costo alle unità operative.
- Un forte senso di concorrenza e collaborazione tra unità operative.
- Un'avversione generale a titoli formali e job description, a beneficio di "gerarchie naturali" più dinamiche e basate su comprovate competenze.
- Investimenti significativi e continuativi per fornire competenze finanziarie, commerciali e tecniche ai dipendenti in prima linea.
- Un alto grado di trasparenza riguardo alle informazioni finanziarie e operative.
- Norme profondamente condivise e un forte senso di responsabilità reciproca per il successo delle unità e dell'impresa.
- Canali multipli per una comunicazione "laterale", con team specifici a cui viene affidata la gestione dei problemi di coordinamento.
- Processi di pianificazione e budget radicalmente semplificati, non basati su obiettivi top-down o su calendari fissi.

Nonostante le loro elevate prestazioni rispetto alle concorrenti del settore, le organizzazioni post-burocratiche restano ancora una piccola minoranza.



» **Perché, nonostante le forze combinate degli azionisti ossessionati dagli utili, i clienti attenti al valore, i concorrenti a basso costo e i contribuenti, la burocrazia è stata così difficile da sradicare?**

Innanzitutto, la burocrazia è familiare. È in pratica il sistema operativo gestionale di tutte le organizzazioni di medie e grandi dimensioni del mondo. Poiché la burocrazia è ovunque e sempre uguale, è facile considerarla come l'apice evolutivo dell'organizzazione umana.

In secondo luogo, questo consenso è rafforzato da quello che potremmo chiamare "ecosistema burocratico". Ogni organizzazione è inserita in una rete di relazioni istituzionali, la maggior parte delle quali sono basate sulla convinzione che la burocrazia sia necessaria.

Terzo, la burocrazia è un enorme gioco multi-player. È il campo su cui milioni di esseri umani entrano in competizione per acquisire status e ricchezza. Come in tutti i giochi, alcune abilità sono più rilevanti di altre. Nella maggior parte delle burocrazie non conta solo possedere competenze e capacità di performare. Ci sono anche altre abilità ugualmente se non più importanti: saper deviare le responsabilità, difendere il territorio, presidiare, accumulare risorse, scambiare favori, negoziare obiettivi, evitare controlli. Nella misura in cui questi comportamenti sono poco correlati con la creazione di valore, tanto più andranno a incidere sui risultati di gestione.

Tuttavia, coloro che si sono distinti nel "gioco" della burocrazia, sono in genere poco entusiasti al cambiamento. È poco probabile che chi ha investito trent'anni della propria carriera per arrivare al potere e ai privilegi di un vicepresidente esecutivo, oggi guardi favorevolmente a una proposta di declassamento dei titoli formali e di abolizione della connessione tra livello gerarchico e incentivi. La burocrazia persiste perché è ben difesa da coloro che ne hanno tratto e ne traggono beneficio.

Infine, la burocrazia è difficile da sradicare perché è qualcosa che funziona. In qualche modo le strutture e i sistemi burocratici servono a uno scopo, anche se negativo. La loro semplice rimozione creerebbe il caos. Immaginate cosa accadrebbe se un'organizzazione riducesse i ranghi del middle management senza dotare i dipendenti di quelle competenze, incentivi e informazioni di cui necessitano per autogestirsi. Inoltre, non esiste un percorso ben definito per costruire un'organizzazione post-burocratica. La sfida non è diversa da quella affrontata dai primi chirurghi che hanno tentato di trapiantare organi umani: la posta in gioco era alta e i protocolli erano pochi.

Di fatto la burocrazia è accettata, integrata, difesa e utile. Qualsiasi strategia per frenare la burocrazia deve affrontare queste realtà. Nonostante gli ostacoli, è bene non scoraggiarsi ma sperare che i sistemi profondamente istituzionalizzati possano essere cambiati. La prova? Molti di noi sono diventati cittadini, non sono più "sudditi". I nostri leader oggi vengono eletti, non incoronati. E nonostante secoli di patriarcato, oggi è cresciuto l'impegno per l'uguaglianza di genere.

**Qual è la differenza tra la velocità di cambiamento delle organizzazioni e quella degli esseri umani?**

Viviamo in un mondo che evolve con salti repentini e senza equilibrio. Il cambiamento si sposta in avanti a una velocità vertiginosa. La comunicazione velocissima ci consente di combinare conoscenze e risorse con modalità totalmente nuove. Ovunque si guardi, la collaborazione che avviene grazie al web consente agli esseri umani di unirsi per risolvere i problemi con soluzioni che prima erano impossibili. Il documento che annunciava la scoperta del Bosone di Higgs, ad esempio, contava oltre 5.000 coautori.

L'onda d'urto di questa enorme crescita – nell'eseguire calcoli come nell'utilizzare una connessione a banda sempre più larga – si riflette nel nostro mondo: social media, economia della condivisione, geolocalizzazione, e-commerce, biologia sintetica, blockchain e spionaggio informatico. In questo vortice, la domanda più importante per qualsiasi organizzazione è questa: stiamo cambiando alla stessa velocità del mondo che ci circonda? Per la maggior parte delle organizzazioni,





*La comunicazione velocissima ci consente di combinare conoscenze e risorse con modalità totalmente nuove. Ovunque si guardi, la collaborazione che avviene grazie al web consente agli esseri umani di unirsi per risolvere i problemi con soluzioni che prima erano impossibili.*



la risposta è “no”. In media, le imprese sono straordinariamente brave a fare quello che fanno, ma abbastanza “disperate” quando devono affrontare il cambiamento. Se avete dubbi, provate a pensare a un singolo caso in cui un settore tradizionale ha superato le start-up.

I CEO sono propensi a incolpare la natura umana per questa mancanza di adattabilità e sostengono con solennità che “gli individui sono contrari al cambiamento”. Come tante banali affermazioni manageriali anche questa non è sostenibile. Pensa alla tua famiglia, ad amici e colleghi. Negli ultimi tre anni, probabilmente tutti quelli che conosci hanno apportato un cambiamento importante nella propria vita, come trasferirsi in una nuova città, iniziare un nuovo lavoro, iscriversi a un nuovo corso, intraprendere un nuovo hobby, iniziare una nuova relazione o scegliere di andare in vacanza in una nuova destinazione. Gli esseri umani hanno un appetito insaziabile per le novità. Fino al punto da mettere in atto tutto un genere di cambiamenti rovinosi per il nostro pianeta. Siamo gli agenti del cambiamento.

Perché quindi, mi chiedo, persiste il mito dei dipendenti spaventati e resistenti ai cambiamenti? Perché il cambiamento di cui parlano i CEO non è il genere di cambiamento che sceglieresti tu stesso; non è un cambiamento con un lato positivo, un cambiamento che apre nuove prospettive, un cambiamento che genera entusiasmo. Il tipico programma di cambiamento aziendale è difensivo, triste e demotivante. Si tratta di recuperare un ritardo, non di aprire nuove strade. Spesso questo comporta nuovi incarichi e licenziamenti involontari. Non c'è dunque da sorprendersi se questo non sia il tipo di cambiamento che viene accolto con entusiasmo ma questo non rende le persone ostili alle novità.

**Generalizzando, per la sua esperienza, quanti sono in percentuale i dipendenti che lavorano con impegno e motivazione e quanti sono quelli che si muovono senza entusiasmo nei labirinti delle regole burocratiche?**

Uno studio Gallup del 2018 ha evidenziato che a malapena un terzo dei dipendenti statunitensi era pienamente impegnato nel proprio lavoro, laddove “impegnato” è inteso come “coinvolto, entusiasta e motivato nel lavoro”. La maggior parte dei dipendenti, il 53%, era “non impegnata”, mentre il 13% era “attivamente disimpegnato”. A livello globale, la situazione è ancora peggiore, con il 15% impegnato, il 67% disimpegnato e il 18% attivamente disimpegnato.

Un altro sondaggio Gallup più recente indica che appena un terzo dei dipendenti statunitensi era fortemente d'accordo con l'affermazione: “Ogni giorno ho l'opportunità di fare meglio il mio lavoro”. Meno di un quarto ha dichiarato di essere “innovativo” nelle proprie attività e solo uno su cinque ha ritenuto importanti le proprie opinioni sul lavoro.

Ecco perché sono fondamentali queste statistiche deprimenti. Immaginate per un momento una gerarchia professionale legata alle capacità umane, un po' come la gerarchia dei bisogni di Maslow. Alla base c'è “l'obbedienza”. Ogni organizzazione deve rispettare alcune regole e regolamenti (l'equivalente di fermarsi con il semaforo rosso). I dipendenti devono rispettare la legge. Il livello successivo è la “diligenza”, l'impegno a lavorare duro e ad assumersi la responsabilità dei risultati. Il terzo livello è la “competenza”. I membri del team devono essere ben addestrati e possedere le competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro. Per quanto essenziali siano queste capacità, l'obbedienza, la diligenza e l'esperienza non creano molto valore. Sono prodotti che possono, per la maggior parte, essere acquisiti sui mercati del lavoro a basso costo del mondo. Se questo è tutto ciò che un'organizzazione riesce a ottenere dalle proprie persone, farà fatica.

Per vincere nell'economia creativa, è necessario uno sforzo maggiore. Le organizzazioni hanno bisogno di persone piene di iniziativa, che sappiano avviare un'attività in maniera autonoma e che siano proattivi nell'affrontare nuovi problemi e opportunità. Individui che non aspettano di essere coinvolti, né restano vincolati dal proprio ruolo. Un altro livello è la creatività: la capacità di riformulare i problemi e generare soluzioni non convenzionali. Infine, in cima, c'è l'audacia: la volontà di correre rischi per qualcosa in cui credi. Ci vuole una grande energia per sbloccare queste abilità di livello superiore. 



A differenza dell'obbedienza o della diligenza, l'iniziativa, la creatività e la dedizione non possono essere ordinate. Sono come dei talenti. Ogni giorno, ogni dipendente decide: oggi porterò questi doni al lavoro? La maggior parte risponde "no". Un'azienda non può creare un profitto in termini di innovazione senza un beneficio in termini di ispirazione. Alla fine, tutto dipende dal coinvolgimento volontario e dall'entusiasmo.

**Quali sono i primi passi per cambiare la cultura in un'azienda dove per i manager la burocrazia è l'unica scelta? Sono i manager la leva del cambiamento?**

La maggior parte di noi sopporta in silenzio il peso della burocrazia. Abbiamo creduto che le strutture e i sistemi di gestione che ci demoralizzano e ci limitano possano essere modificati solo da quelli in cima alla piramide o da persone incaricate nelle risorse umane, nella pianificazione, nella finanza e nel legale. Il problema è che aspettare che i burocrati smantellino la burocrazia è come aspettare che i politici mettano il Paese davanti al partito, che gli adolescenti puliscano le loro stanze. Può succedere, ma non è il modo corretto di scommettere. Se l'obiettivo è costruire un'organizzazione che esprima le capacità delle persone al suo interno, il cambiamento deve provenire da individui che lo creano e lo catalizzano, qualunque posizione occupino. I manager possono svolgere un ruolo importante, ma devono anche affrontare la sfida più grande. Se sei un manager di qualsiasi tipo,



*Invece di un modello di gestione che cerca di massimizzare il controllo per motivi di efficienza organizzativa, abbiamo bisogno di uno che cerchi di massimizzare il contributo a livello di impatto. Dobbiamo sostituire la burocrazia con l'umanocrazia.*



non puoi dare potere agli altri senza rinunciare alla tua autorità di posizione. Devi scambiare la vecchia valuta del potere (vantaggi, diritti decisionali e sanzioni) con nuove monete (saggezza, generosità e mentoring).

Un buon primo passo è chiedere a coloro che lavorano per te: "Che cosa di quello che sto facendo può sembrare un'interferenza o non aggiunge alcun valore?". Temendo ripercussioni, i collaboratori all'inizio potrebbero essere titubanti nel dare un feedback diretto. In tal caso, sii paziente. Saranno necessari diversi tentativi prima che si fidino di te e inizino a collaborare. Quindi chiedi: "Delle cose che sto facendo, quali potresti fare meglio?". Se non riescono a capire bene ciò che fai, organizzati affinché i membri del team ti seguano come un'ombra per alcuni giorni.

Esistono molti modi in cui puoi iniziare a controllare il lavoro di gestione della tua squadra. Eccone alcuni che abbiamo visto essere applicati in modo efficace:

- Chiedi al tuo team di definire la loro missione condivisa. Concedi loro il tempo di fare il brainstorming delle risposte a domande come "Qual è la nostra proposta di valore?", "Come dobbiamo misurare il successo del nostro team?" e "Quali sono le cose più importanti che potremo fare per aumentare il nostro impatto?".
- Supporta i membri del team durante l'anno nell'acquisire nuove competenze. Consenti alle persone di avere il tempo per seguire lezioni online, impostare cambiamenti di ruolo o lavorare per diventare un mentore migliore.
- Offri ai membri del team il tempo e l'opportunità di mettersi in contatto con altre unità e con funzioni come la Qualità, le Risorse Umane, la Finanza e l'IT. Delega la responsabilità di gestire il coordinamento tra unità.
- Invita i membri del team a creare le loro job description ideali. Riservati del tempo per rivederle e ripeterle come un team.
- Chiedi al team di organizzare incontri settimanali o mensili sulle prestazioni del dipartimento. Consenti ai membri del team di creare l'agenda, raccogliere le informazioni pertinenti, identificare le aree da migliorare e sviluppare piani d'azione.
- Facilita il feedback peer-to-peer. Tieni una sessione in cui ogni membro del team riceve un feedback costruttivo dai propri colleghi.
- Aiuta i membri del team in prima linea a comprendere meglio le misure strategiche e le proiezioni utilizzate dalla business unit o dai leader aziendali per giudicare l'efficacia organizzativa.

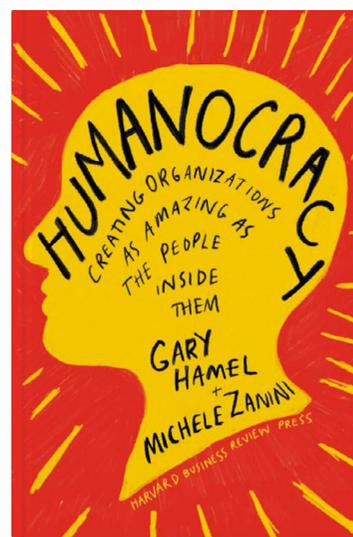
## Nonostante la digitalizzazione, qual è la tendenza futura nelle organizzazioni? La burocrazia diminuirà o aumenterà?

Dal 1983, il numero di dirigenti, supervisori e amministratori della forza lavoro statunitense è più che raddoppiato, mentre l'occupazione in tutti gli altri livelli è aumentata solo del 44%. I dati di altre economie sviluppate come il Regno Unito suggeriscono una tendenza simile a livello globale. Questo non avrebbe dovuto succedere. Il famoso economista Peter Drucker nel 1988 aveva predetto che entro 20 anni l'organizzazione media avrebbe dimezzato il numero di livelli di gestione e ridotto di due terzi i suoi ranghi amministrativi. Ci si aspettava che i progressi nella tecnologia delle comunicazioni consentissero ai lavoratori di coordinarsi tra loro e gestirsi da soli, riducendo così la necessità di vari livelli di supervisori. Sfortunatamente aveva torto.

Più recentemente alcuni hanno sperato che la diffusione di strumenti di collaborazione come Slack, Yammer e Chatter avrebbe minato fatalmente la burocrazia. Tuttavia, mentre le app di messaggistica e di progetto semplificano la sincronizzazione dei dipendenti, ci sono poche prove che queste tecnologie riducano i livelli di gestione, le istruzioni burocratiche, i costi relativi o espandano i diritti decisionali di coloro che sono in prima linea.

Gli strumenti di collaborazione potrebbero essere utilizzati per lo sviluppo di strategie di crowdsourcing, allocazione del capitale, selezione della leadership e gestione del cambiamento, ma ciò è accaduto raramente. Finora questi tools sono stati utilizzati principalmente per facilitare il lavoro di progetto. Per un team equivalgono a quello che Microsoft Office era per gli individui 30 anni fa.

Anziché sostituire le strutture dall'alto in basso, è probabile che la tecnologia le rinforzi. L'innovazione digitale consente ai progetti di essere suddivisi in segmenti sempre più piccoli e esternalizzati al miglior offerente, riducendo ulteriormente il lavoro. L'analisi in tempo reale consente di valutare le prestazioni del lavoro minuto per minuto, consentendo livelli di supervisione senza precedenti. Strumenti derivati dai social media minacciano di sostituire le valutazioni delle performance con una campagna 24/7 al fine di acquistare "likes" dai colleghi. Competenze uniche (che un tempo avrebbero potuto differenziare un dipendente) possono ora essere codificate e assorbite in un algoritmo in grado di emettere i propri ordini. Vista la crescita incessante della classe manageriale e la sua ricerca di controllo, dove pensiamo che tutto questo ci porterà?



Quindi la diffusione della tecnologia digitale ci fornisce ancora più motivi per temere la diffusione incessante della burocrazia, e più ragioni per combatterla.

**Nel prossimo libro in uscita con Gary Hamel, il tema centrale viene denominato "Humanocracy". Cosa significa questo termine e cosa leggeremo in sintesi nel vostro libro?**

Il messaggio centrale del nostro libro è che dobbiamo mettere gli esseri umani, non le strutture, i processi o i metodi, al centro delle nostre organizzazioni. Invece di un modello di gestione che cerca di massimizzare il controllo per motivi di efficienza organizzativa, abbiamo bisogno di uno che cerchi di massimizzare il contributo a livello di impatto. Dobbiamo sostituire la burocrazia con l'umanocrazia. In gran parte del libro esploriamo le differenze tra questi due modelli, ma la distinzione essenziale è la seguente. In una burocrazia, gli esseri umani sono strumenti utilizzati da un'organizzazione per creare prodotti e servizi. In un'umanocrazia, l'organizzazione è lo strumento: è il veicolo che gli esseri umani usano per migliorare la propria vita e la vita di coloro che servono.

La domanda alla base della burocrazia è: "Come possiamo aiutare gli esseri umani a servire meglio l'organizzazione?". La domanda alla base dell'umanocrazia è: "Che tipo di organizzazione consente agli esseri umani di ottenere il meglio?".

Abbiamo scritto un libro che è un manifesto, ma anche un manuale. Pensiamo e speriamo che sia tempo di liberare lo spirito umano dalle catene della burocrazia: e che questo produca profondi benefici per individui, organizzazioni, economie e società. Il testo fornisce inoltre ai dirigenti "traditori" strategie pratiche per far avanzare la causa dell'umanocrazia all'interno delle proprie organizzazioni. Il premio finale: un'organizzazione adatta al futuro e adatta agli esseri umani.

# AWP E L'OMBRA DEL FUTURO

**G**li scenari internazionali nei quali si muovono i principali EPC Contractor attraversano una fase di grande trasformazione, specialmente per il cambio di passo provocato dalla “rivoluzione digitale” e dal recupero di produttività che il comparto costruzioni non ha ancora effettuato, a differenza di altre industrie. La crescente complessità degli impianti, i maggiori costi, le esigenze contrattuali sempre più sfidanti, costringono le aziende di tutto il mondo ad adeguarsi a nuove condizioni di mercato e ad alzare il livello di competitività attraverso strategie digitali mirate.

L'impatto dell'innovazione digitale sui processi sta cambiando non solo i modelli di business, ma anche la cultura gestionale messa in campo dai manager di progetto. Facendo un esempio, per decenni nel mondo EPC (Engineering, Procurement e Construction) chi, in cantiere, doveva costruire un impianto usava la sequenza classica che prevedeva la ricezione dei materiali necessari, delle rispettive procedure e le istruzioni operative corredate dai disegni prodotti dall'ingegneria. D'altro canto, l'ingegnere in sede disegnava il progetto secondo un ordine logico e lineare. Questo portava a un disallineamento tra quello che serviva al cantiere e quello che veniva reso disponibile dalla sede in termini di disegni e di materiali. Oggi invece, con la digitalizzazione delle attività critiche, nei processi EPC è possibile capovolgere le sequenze di progetto e ridefinire le priorità, con un approccio orientato alla fase di costruzione – la Construction-Driven Execution (da cui si fa derivare a ritroso il procurement e il lavoro ingegneristico) – ricercato

**CON L'INTRODUZIONE DELLA METODOLOGIA DIGITALE AWP (ADVANCED WORK PACKAGING), MAIRE TECNIMONT RIPERCORRE E INTEGRA IN MODO INNOVATIVO I PROCESSI PER CREARE EFFICIENZA, RIDURRE I COSTI E GENERARE UN VANTAGGIO COMPETITIVO. ALLEGGERENDO LA BUROCRAZIA ED AUMENTANDO LA COLLABORAZIONE INTERDISCIPLINARE.**



nei decenni scorsi ma oggi reso possibile dalle tecnologie informatiche disponibili rispetto ad allora.

«È cambiato il paradigma nel gestire le sequenze tipiche della progettazione» spiega **Max Panaro**, che in Maire Tecnimont è Vice President Group Organization, ICT and System Quality. «Oggi i nostri ingegneri non devono più necessariamente fare riferimento alle sequenze classiche, ma possono progettare partendo dalla fase di costruzione, e all'inverso tenere conto del processo di approvvigionamento e fornitura. È un percorso virtuoso che inizia scambiando i punti di partenza con quelli di arrivo, in cui sono le esigenze costruttive che dettano il passo alle fasi precedenti».

## Le trappole dell'allineamento

Di fronte alla complessità del business, non tutti dimostrano lo stesso grado di reattività. Spesso ci si trova di fronte a risposte “classiche” di taglio burocratico, che vincolano l'azienda e le persone a una sequenza di schemi lineari. Per chi è rimasto aggrappato alle cosiddette “trappole dell'allineamento strategico” (per usare le parole di Yves Morieux, esperto di organizzazione aziendale, di cui abbiamo parlato negli articoli da pagina 4),



arrivare a modificare la gestione di un progetto, e innovare così il modo di realizzare gli obiettivi di mercato, è un percorso tutt'altro che facile.

In Maire Tecnimont, una razionalizzazione di tutto questo – con l'idea di aumentare efficacia, sicurezza e produttività – arriva dall'utilizzo sempre più incisivo della metodologia AWP (Advanced Work Packaging). Un approccio – in crescente diffusione a livello internazionale – che partendo dalla fase di Construction, risale l'intero ciclo di vita del progetto, e permette di integrare il modello nella pianificazione in senso lato, definendo con chiarezza le priorità. «Per rispondere alla velocità del nostro business – spiega **Michele Mariella**, Head of Information and Communication Technology – e soddisfare le esigenze normative e di pianificazione, abbiamo introdotto con successo l'AWP, un modello applicativo che disciplina gli attuali processi gestionali e fornisce uno strumento di pianificazione per valutare il lavoro di costruzione relativo a un impianto. In questo modo le tre discipline EPC si sviluppano sullo stesso livello. Con l'AWP cogliamo un'opportunità che il digitale ci mette a disposizione. Appliciamo un nuovo modello che disciplina i processi in modo diverso».

L'Advanced Work Packaging colma così il divario tra i risultati della progettazione e le esigenze che, durante l'esecuzione dei lavori, emergono da parte di chi deve costruire l'impianto. Aumentando la visibilità dei dettagli del progetto, si forniscono modelli di progettazione che includono risorse di pianificazione e informazioni costruttive. «Pianifichiamo le tre discipline E, P, C non più in modo sequenziale, ma allo stesso livello. In questo vedo un forte collegamento con il messaggio di Yves Morieux: la cosiddetta



*Oggi l'innovazione consente a tutti di fruire in modo trasparente dei dati di processo. Insieme a un miglioramento della produzione, aiutiamo le risorse a formarsi e arricchiamo il modello di informazioni che un tempo non erano disponibili.*



20



“ombra del futuro” per un progetto EPC parte proprio da ciò che rende efficiente il lavoro in cantiere», ci dice Panaro. «Non dimentichiamoci che nel gruppo Maire Tecnimont uno dei tre pilastri dell’Innovazione è quello che internamente chiamiamo ‘EPC Innovation’. Progettare meglio gli impianti è vantaggioso sia per l’appaltatore che per il cliente, poiché l’applicazione di queste metodologie ottimizza l’organizzazione di campo, aumentando l’efficienza delle squadre di lavoro a tutto vantaggio del programma di costruzione e della produttività», conclude Panaro.

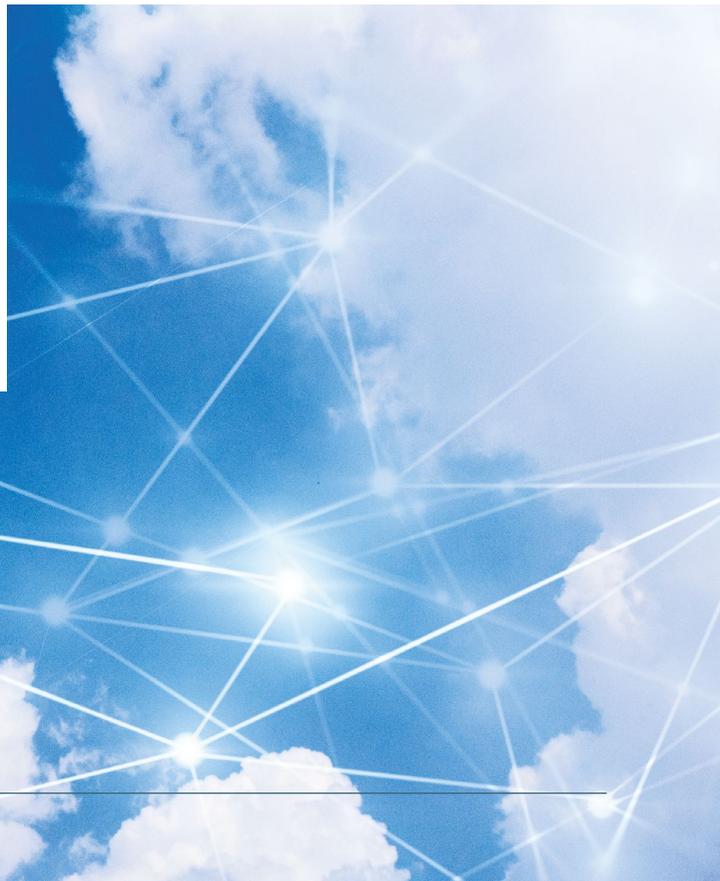
Con lo sviluppo interno di un programma di innovazione EPC, Maire Tecnimont mantiene alta la competitività sul mercato: se nella relazione con il cliente, grazie all’intelligenza di processo, si generano risparmi è evidente che lungo la filiera il nostro ruolo diventa cruciale. Spiega **Luigi Anselmi**, Head of Construction Methods & Innovation in Tecnimont: «Oggi l’innovazione consente a tutti di fruire in modo trasparente dei dati di processo. Insieme a un miglioramento della produzione, aiutiamo le risorse a formarsi e arricchiamo il modello di informazioni che un tempo non erano immediatamente disponibili o erano particolarmente complesse da assemblare. In era pre-digitale, chi aveva bisogno di notizie sull’acquisto di un componente o sulla localizzazione di un oggetto rilasciato, poteva aspettare anche due settimane prima di ricevere il dato aggregato, con l’evidente poca attendibilità delle elaborazioni successive. Oggi con un clic lo ottiene in tempo reale e soprattutto in forma validata, passando da un modello di *push planning* a uno di *pull planning*, collegandosi al concetto di percorso a ritroso menzionato da Panaro».

## Progetti AWP Ready

«Maire Tecnimont – spiega Luigi Anselmi – sta ottenendo ottimi risultati grazie all’integrazione di processo su progetti di medie e grandi dimensioni, fornendo ai nostri clienti un servizio completo e competitivo nell’adozione di AWP. Dal 2018 abbiamo iniziato a testare il metodo AWP. Poi abbiamo cominciato a implementarlo in Azerbaijan, nell’ambito dei lavori di ammodernamento e ricostruzione della raffineria Heydar Aliyev di Baku. Da lì è nato il gruppo di ‘champions’ all’interno del dipartimento di Construction Innovation, che ha portato ad adottare l’AWP su diversi impianti, tra cui quello di Baytown (Texas), dove Maire Tecnimont sta realizzando alcune unità per il complesso petrolchimico della ExxonMobil. Il nostro mantra è ormai quello delle tre I: Innovate, Inform, Inspire. Oggi tutti i progetti EPC di Maire Tecnimont sono AWP Ready».

Collegato al motto di copertina (“Step up and make things happen!”) quella che all’inizio sembrava una rivoluzione silenziosa, oggi rappresenta un vero e proprio cambio di cultura del progetto. Conclude Max Panaro: «Partendo dai processi, stiamo lavorando per rompere l’approccio cosiddetto a “silos”. E grazie ai sistemi, ad alleggerire i processi da quel genere di burocrazia che rallenta le attività. Questa è la vera ‘digital transformation’, un esempio di come l’innovazione sia capace di portare nelle aziende una serie di cambiamenti non solo tecnologici, ma anche culturali, organizzativi, creativi e manageriali».

Quando Morieux parla di estendere “l’ombra del futuro”, intende proprio questo. Una delle regole per orientarsi nella complessità consiste nel legare tra loro i futuri degli uni e degli altri. Manager e collaboratori devono sentirsi parte di un’unica visione-ombra, laddove i comportamenti di uno generano conseguenze sull’operatività dell’altro. Morieux insiste sulla necessità di mettersi nei panni altrui e ricercare le soluzioni ai problemi, non solo in osservanza di rigide procedure stabilite, ma secondo i nuovi contesti e le esigenze reciproche. Nell’applicare quelle che lui definisce le “regole di semplicità”, le aziende non dovranno necessariamente abbandonare le classiche leve organizzative (definizione di ruoli e obiettivi, processi, percorsi di carriera, ecc): il consiglio è di utilizzarle invece in un’ottica di semplificazione e cooperazione tra persone di livelli differenti. Solo così gestiremo la complessità, senza cadere nella trappola della complicatezza.





## IL DIGITALE IN CHIAVE PRAGMATICA

21

«Spesso si abusa della parola “digitalizzazione” senza contenuti. Da imprenditore penso che il successo di questa rivoluzione sia la conseguenza di un approccio che definirei a “imprenditorialità diffusa”, nel quale tutti quanti noi dobbiamo reinventarci e innovare il nostro modo di lavorare. Ognuno deve assumersi la responsabilità di prendere decisioni in condizioni di incertezza». Così a fine 2019 **Fabrizio Di Amato**, Presidente e Fondatore del Gruppo, introduceva l'evento “BEYOND DIGITAL”, un passaggio strategico di grande importanza per Maire Tecnimont, multinazionale che opera in un settore tradizionale, con rigidità di processo tipiche del mondo EPC (Engineering, Procurement and Construction).

In un numero di EVOLVE come questo – dove lo **snellimento dei processi burocratici** e i modelli organizzativi del terzo millennio fanno da denominatore comune nei diversi interventi pubblicati – ripercorrere alcuni brevi passaggi del BEYOND DIGITAL fornisce al lettore un tassello incisivo per quanto riguarda la visione del nostro Gruppo in tema di digitalizzazione. E ci aiuta a comprendere come questa trasformazione abbia già profondamente cambiato molti settori industriali (come l'energia, l'ingegneria e l'edilizia), convogliando investimenti per l'innovazione e migliorando le prestazioni delle imprese. «Il digitale – ha spiegato **Pierroberto Folgiero**, Amministratore Delegato e Direttore Generale del Gruppo – rappresenta un'importante leva di competitività per la nostra rete industriale. Le risorse di alto profilo e l'eccellenza nel settore tecnologico rendono la digitalizzazione l'unico modo per essere in grado di competere a livelli più alti. In Maire Tecnimont, occupandoci di ingegneria, stiamo avendo l'**approccio pragmatico del contrattista** abituato a misurarsi sul campo con la complessità: per questo da tempo abbiamo avviato una profonda ottimizzazione di tutti i nostri processi interni, ma anche la creazione di un'offerta aggiuntiva di servizi digitali ai nostri clienti».

Al pari di altri leader del settore, Maire Tecnimont ha scelto di essere un pioniere nella digitalizzazione applicata agli appalti e alle costruzioni di ingegneria, così come nella realizzazione di una catena di fornitura coordinata. L'obiettivo principale è promuovere piattaforme flessibili in grado di integrarsi con le migliori soluzioni digitali per i clienti, **creando un ecosistema aperto** con tutte le parti interessate coinvolte. «Siamo un'azienda di cervelli e di grandi capacità tecniche» ha detto il presidente Di Amato. «La nostra crescita arriva dalla combinazione di processi che devono essere sempre più evoluti dal punto di vista tecnologico. Per questo, nel cogliere le opportunità che ci vengono dalla digitalizzazione e dalla transizione energetica, è necessario coinvolgere tutti gli stakeholder della filiera attraverso un vasto portafoglio di iniziative».

## Ibridare è meglio che sognare

In concreto, l'applicazione di soluzioni digitali a un impianto petrolchimico può generare un **recupero di efficienza stimato tra il 4 ed il 7%** di margine operativo, grazie a una molteplicità di fattori: «Oggi l'intelligenza artificiale e l'enorme disponibilità di dati – ha spiegato l'amministratore delegato Folgiero – rendono possibile la creazione di un “gemello digitale” dell'impianto, che consente di ottimizzare i consumi di energia e le varie fasi del processo chimico in tempo reale. Nel nuovo modello operativo, Maire Tecnimont interpreta la digitalizzazione non da “dreamers” ma da “doers”. Per questo il contrattista del futuro è una sorta di “orchestratore” della catena del valore, un tecnologo competente e indipendente, in grado di “ibridare” mondi diversi. Penso all'ingegnere di processo che lavora in sinergia con il data scientist. Alla grande corporate che deve sviluppare tecnologie insieme alle start up. Di fatto, l'unione tra un DNA fatto di tradizione ingegneristica e la qualità delle persone».

Nell'occasione del BEYOND DIGITAL, **Franco Ghiringhelli** (Human Resources, ICT and Process Excellence SVP del Gruppo), ha spiegato che la trasformazione digitale «deve essere un'occasione di crescita di professionalità per le circa seimila aziende che collaborano con noi lungo la filiera. Chiediamo loro di mettersi in gioco, con una maggiore propositività imprenditoriale, attraverso le enormi e sempre più accessibili opportunità offerte dalla tecnologia. Sarà inoltre un'occasione per inserire risorse con profili non tipici del nostro settore, ma che ci aiutino a interpretare la trasformazione in atto».

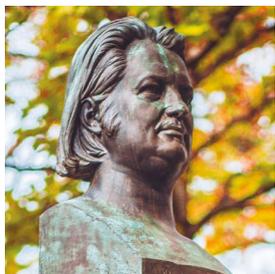
Per lasciarsi alle spalle, dunque, un approccio burocratico rigido e poco adatto alla complessità, la chiave di volta del cambiamento sono le persone e la cultura che si genera intorno a loro. Per aumentare il livello di ingaggio, Maire Tecnimont ha chiesto una partecipazione attiva dei propri dipendenti come “**Digital Catalysts**” ovvero acceleratori del cambiamento digitale. Citando ancora la *Smart Simplicity* di Yves Morieux, una delle regole di base è proprio quella di trasformare i manager in integratori: saranno loro a stimolare quella cooperazione produttiva che porterà valore all'intera organizzazione.

# BUROCRAZIA CURIOSITÀ LETTERARIE E CINEMATOGRAFICHE

## A quando si fa risalire la nascita della burocrazia?

Il 17 febbraio 1800 Napoleone firma la legge che istituisce i prefetti. Nasce la macchina statale, con il suo esercito di funzionari, burocrati e amministrativi.

## Quale scrittore ha inventato il genere letterario chiamato “Romanzo impiegatizio”?



Nel 1844 Honoré de Balzac pubblicava *Les Employés*, un lungo racconto ospitato sulle pagine de *La Presse*, nel quale descriveva la natura dell'impiegato, sostenendo che «La burocrazia è un meccanismo gigante mosso da pigmei».

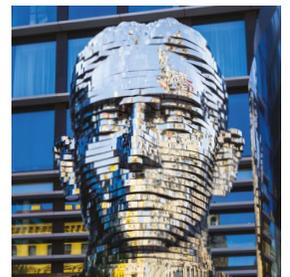
## In quale libro, parlando di *turnaround* e culture aziendali da ridefinire, si invita i manager a non avere paura di eliminare “gli orpelli obsoleti”?

*Who says elephants can't dance?* di Louis V. Gerstner Jr., l'uomo che aiutò la ricostruzione di IBM, facendola ritornare dall'orlo del baratro alla leadership nel settore.



## Perché l'aggettivo “kafkiano” viene spesso riferito alla burocrazia?

Lo scrittore praghese Franz Kafka (1883 – 1924) è l'autore de *Il processo*. Un romanzo angosciante con protagonista Josef K., funzionario di banca che viene travolto dagli eccessi della burocrazia. Ecco perché kafkiano è diventato sinonimo di paradossale, allucinante, assurdo.



## Cosa si intende per “Scrivere con voce umana”?

Significa non aggrapparsi ai gerundi come i burocrati, in favore di testi dalla sintassi più semplice. Ideato nel 1999 da Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls e David Weinberger (professionisti, economisti e pionieri del web), il *Cluetrain Manifesto* è un saggio in 95 punti che anticipava l'impatto di Internet sui mercati e sulle organizzazioni.

Le prime sei tesi sono eloquenti:

1. I mercati sono conversazioni.
2. I mercati consistono di essere umani, non settori demografici.
3. Conversazioni tra essere umani hanno un suono umano. Si svolgono con una voce umana.
4. Che si tratti di fornire informazioni, opinioni, prospettive, argomenti di dissenso o parti umoristiche, la voce umana è tipicamente aperta, naturale, non artificiosa.
5. Le persone si riconoscono come tali dal suono di questa voce.
6. Internet permette delle conversazioni fra essere umani che, semplicemente, non erano possibili nell'era dei mass media.

## Quale romanzo descrive la vita di un gruppo di funzionari dell'agenzia tributaria statunitense, impiegati in un ufficio del Midwest?



*Il re pallido* (The Pale King), romanzo postumo e incompiuto di David Foster Wallace. Il filo conduttore che lega le vicende dei diversi personaggi è la necessità di affrontare "l'intensa tediosità" del loro lavoro, in una struttura fortemente gerarchizzata e burocratizzata.

## "Il burocrate è l'antilingua" recita il titolo di un lungo articolo apparso su *Il Giorno* del 3 febbraio 1965. Quale autore lo firmò?

Con questa riflessione, Italo Calvino rispondeva a Pier Paolo Pasolini nell'ambito di un dibattito sulle dinamiche linguistiche di quegli anni, caratterizzati da grandi trasformazioni economiche e culturali.

## In quali film la burocrazia risulta un elemento portante della trama?

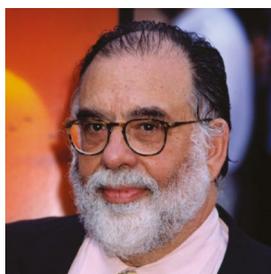


*The Terminal* di Steven Spielberg, con Tom Hanks che per un cavillo burocratico sarà costretto a vivere per mesi in un aeroporto americano.

*Fantozzi* di Luciano Salce, con Paolo Villaggio nei panni di un umile e sfortunato impiegato, ignorato dai colleghi e timoroso dei propri capi.

*Tucker. Un uomo e il suo sogno* di Francis Ford Coppola. È la storia vera di un uomo che sogna di creare un'azienda automobilistica innovativa, ma che viene spinto al fallimento da pressioni politiche e interessi delle multinazionali automobilistiche.

*Vivere - Ikiru* di Akira Kurosawa, film che racconta le sofferenze di un burocrate di Tokyo e la sua ricerca del senso della vita.



## 5 REGOLE PER SCRIVERE EVITANDO IL BUROCRATESE

01. Colloca ogni fatto nel tempo e nello spazio.
02. Dai al lettore il maggior numero d'informazioni nel minor spazio e tempo possibile, in un linguaggio accessibile.
03. Punta sui personaggi, mostra al lettore uomini in carne e ossa che si muovono in ambienti reali.
04. Scegli la forma attiva rispetto a quella passiva, usa le affermazioni ed evita le negazioni.
05. Scegli parole familiari, concrete, precise (senza giri di parole), con frasi brevi.

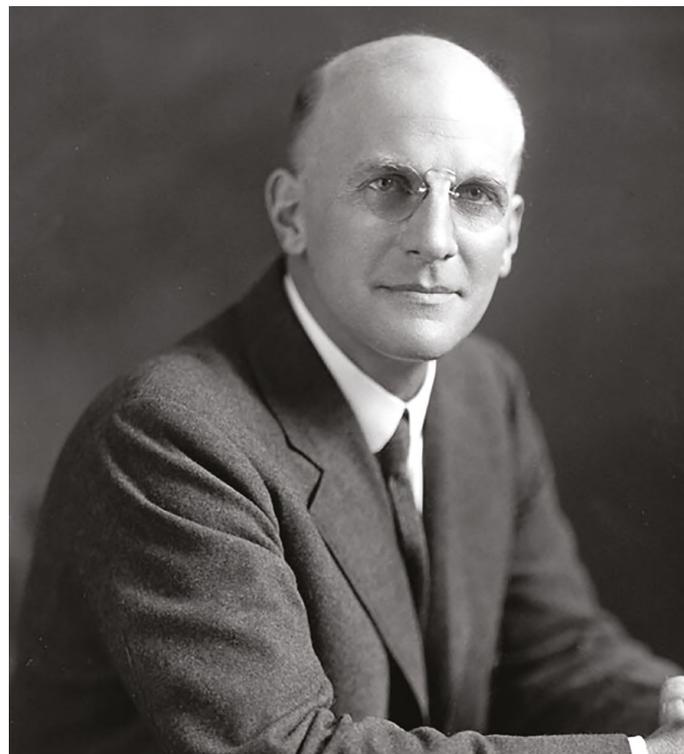
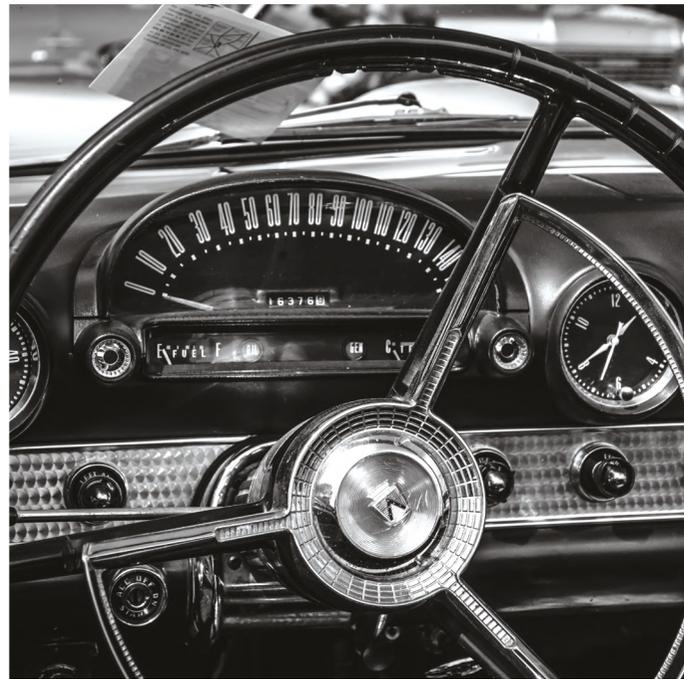
# PENSO DUNQUE LAVORO

**COME SI È SVILUPPATO NEGLI ULTIMI SECOLI IL PENSIERO SULL'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO? ECCO UNA CRONISTORIA DELLE TEORIE ELABORATE DA STUDIOSI, ECONOMISTI E GRANDI MANAGER.**

**D**a Weber a Ford, da Taylor a Gantt. Passando per Fayol e Toyoda, fino ad approdare a Olivetti e Mintzberg. Non è il cast di un documentario storico, sebbene il loro pensiero contenga in sé la storia di come – negli ultimi 150 anni – l'Occidente abbia concepito e teorizzato l'organizzazione del lavoro.

Per decenni sociologi ed economisti hanno studiato ed elaborato procedure e metodi sempre nuovi per aiutare le organizzazioni a coordinarsi nel raggiungere determinati obiettivi. Aumentando dimensioni e complessità, crescono di pari passo le amministrazioni interne e le attività necessarie per il loro mantenimento. La burocrazia nasce sotto questa spinta, come struttura sociale formale, razionalmente organizzata, con attività definite e processi funzionali alla crescita dell'impresa. Per decenni la burocrazia resta un elemento centrale nella vita di un'azienda: come una macchina concepita e realizzata per operare secondo schemi e procedure rigide, in un sistema chiuso con regole strettamente e minuziosamente codificate.

Solo verso la fine del Novecento le organizzazioni si apriranno all'ecosistema circostante, reagendo alle sollecitazioni ambientali in quanto entità pensanti, capaci di acquisire informazioni e di elaborarle per ottimizzare il proprio adattamento. Qui di seguito vi proponiamo una cronistoria non esaustiva di personaggi che hanno fatto la storia della burocrazia. È una selezione che guarda al passato, in un periodo in cui l'organizzazione del lavoro ha profondamente influenzato la vita sociale e i comportamenti degli individui nell'ambito delle nostre imprese industriali. Fermandosi al periodo che precede la rivoluzione digitale, questa "galleria" non prende in considerazione i recenti modelli organizzativi che ben conosciamo (Apple, Amazon, Netflix, ecc) e che tratteremo in uno dei prossimi numeri di EVOLVE.



---

## Max Weber, il tipo ideale di burocrazia

Si deve soprattutto a Max Weber (1864-1920) lo studio della burocrazia come fenomeno tipico dell'epoca moderna. Secondo il sociologo e filosofo, la burocrazia è una forma particolarmente pervasiva, e per certi aspetti pericolosa, del processo di razionalizzazione che caratterizza la modernità, perché essa implica direttamente la gestione di esseri umani e non di oggetti.

Weber individua gli elementi fondamentali del tipo ideale di burocrazia: la netta divisione del lavoro tra i diversi uffici con l'impiego di personale specializzato; l'ordine gerarchico all'interno dell'organizzazione dove ogni ufficio è sottoposto alla supervisione di un ufficio superiore; un sistema di regole scritte che disciplina il funzionamento di tutte le operazioni e ne garantisce l'uniformità, al di là della persona che effettivamente

1



le compie; l'atteggiamento imparziale e distaccato del funzionario nello svolgimento della propria attività; le qualifiche tecniche e un sistema di promozioni basato sia sul merito che sull'anzianità. In ultimo, il burocrate di Weber non possiede strumenti propri di lavoro.

2



## Henry Ford, catena di montaggio e produzione in serie

Fondatore di una delle maggiori case automobilistiche mondiali, Ford promuove rilevanti innovazioni nel rapporto tra industria e classe operaia, determinando una rivoluzione sociale che contribuì alla formazione della middle class americana. A partire dal 1913 Ford applicò nella sua fabbrica di automobili un sistema di organizzazione e politica industriale denominato Fordismo. Basato sui principi del Taylorismo, questo sistema mirava ad accrescere l'efficienza produttiva attraverso una rigorosa pianificazione delle singole operazioni e fasi di produzione, l'uso generalizzato della catena di montaggio e un complesso di incentivi alla manodopera (paghe più alte, orari di lavoro ridotti, ecc). È con Ford che iniziano la produzione e il consumo di massa.

3



## Frederick Taylor, il padre del management scientifico

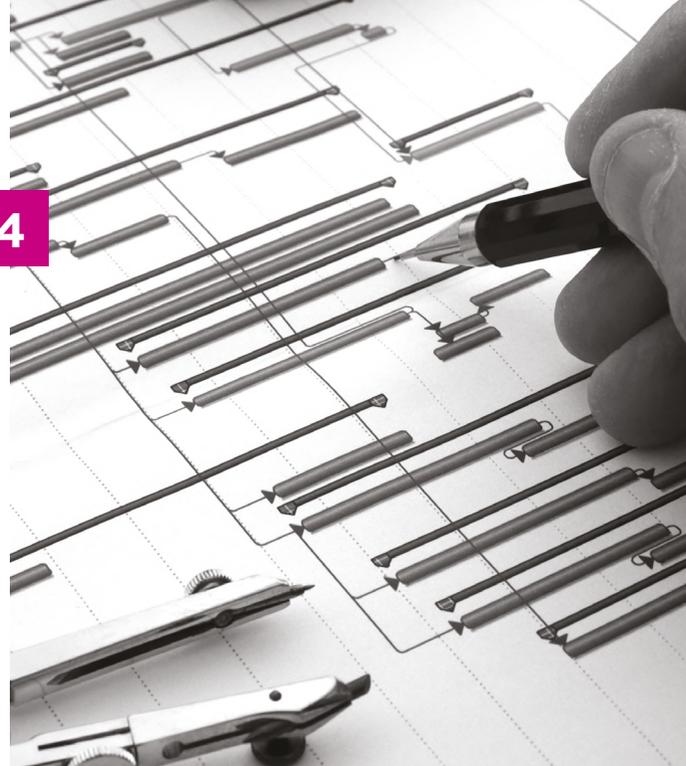
Nei Principi di organizzazione scientifica del lavoro pubblicato nel 1911, Taylor (1856-1915) parte dal presupposto che qualsiasi operazione del ciclo produttivo industriale possa essere scomposta e studiata nei minimi particolari: è questo il compito del manager che, sulla base delle verifiche empiriche, deve assegnare a ogni operaio una specifica mansione e stabilire tempistiche e modalità del suo svolgimento.

Il principio tayloriano recita "one best way": di fronte a un problema c'è un'unica soluzione valida. Questa soluzione costituisce lo standard che bisogna prescrivere agli operai. La razionalità organizzativa è la regola che viene concretamente espressa dalla catena di montaggio. L'organizzazione per Taylor è un apparato centralizzato, dominato dalla logica strumentale dell'efficienza economica. I lavoratori diventano le rotelle di un ingranaggio rigido: la direzione è separata dall'esecuzione, la strategia dall'operatività. L'organizzazione si struttura verticalmente, con un piccolo vertice che pianifica e una larga base che passivamente esegue. Tra il vertice e la base si collocano i supervisori, preposti al controllo dell'esecuzione dei dipendenti.

## 26 Henry Laurence Gantt, nasce il diagramma di gestione

È suo il più noto output nell'ambito della pianificazione, il cosiddetto Diagramma di Gantt. Il sistema del diagramma a barre viene elaborato dall'ingegnere statunitense (1861-1919) negli anni Dieci del XIX secolo, ma solo dopo la sua morte inizierà a essere applicato nella pianificazione dei progetti. Con questo diagramma Gantt individua i principi fondamentali per gestire efficacemente le attività cardine di un progetto: in un solo schema si trovano le attività da svolgere, il loro posizionamento nel tempo, le dipendenze tra le stesse e l'indicazione delle risorse coinvolte. Il Diagramma di Gantt rappresenta un importante strumento di pianificazione, di comunicazione e di condivisione tra il project manager e i suoi collaboratori.

4



5

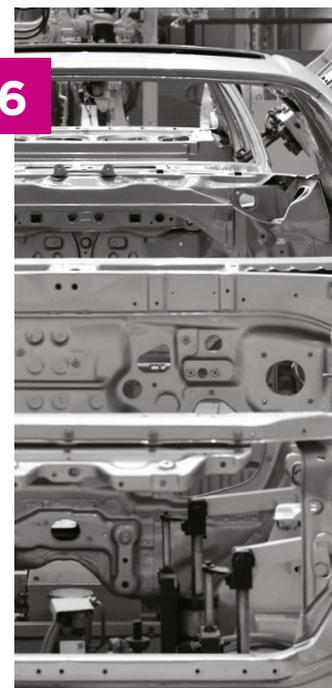
## Henri Fayol e i 14 principi del management

Il teorico francese che lavora in un'impresa mineraria di cui diverrà il direttore generale, ha il merito di aver individuato i 14 principi che regolano la gestione del management: la divisione del lavoro, l'autorità, la disciplina, l'unità di ordine, l'unità di direzione, la priorità dell'interesse organizzativo su quello individuale, la retribuzione, la centralizzazione, la linea di autorità, l'ordine, l'equità, la sicurezza dell'impiego, la premiazione dell'iniziativa e lo spirito d'appartenenza. È da questa base teorica che si propone di rendere la direzione del lavoro una disciplina scientifica. Fayol (1841-1925) pubblica nel 1916 "Administration Industrielle et Générale", nella quale fornisce anche una teoria scientifica della direzione amministrativa, identificando cinque elementi chiave: programmazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo.

## Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, l'innovazione-rivoluzione

Eiji Toyoda (1913-2013), nipote del fondatore della Toyota e innovatore del modello di produzione della casa automobilistica, alla fine degli anni Quaranta del Novecento, sottolinea il valore del tempo. L'azienda perfetta è quella caratterizzata da un'organizzazione in grado di garantire il "just in time", ovvero l'esatta sincronia delle operazioni produttive. Il resto lo compie l'ingegner Taiichi Ohno (1912-1990), direttore della prima fabbrica Toyota: la sua filosofia si fonda sulla ricerca delle migliori condizioni tecnico-organizzative per una produzione a piccoli lotti diversificati. Questa innovazione permette alla Toyota di rispondere alle variazioni di mercato e alle richieste personalizzate dei clienti con un tempismo e una flessibilità ignote al modello fordista. Inoltre, la produzione a piccoli lotti consente un controllo della qualità più efficace rispetto alla catena di Ford, prevedendo un immediato stop del flusso produttivo per eliminare subito i difetti scoperti, piuttosto che intervenire solo a fine linea. Con la "rivoluzione" del Toyota Production System nascono concetti come la fabbrica minima, la Lean Production e la Qualità Totale.

6



## Adriano Olivetti, tra impresa etica e responsabilità sociale 27

7

La sua è una visione controcorrente, agli antipodi del fordismo. L'impresa, per Adriano Olivetti (1901-1960), è il cuore di una comunità ideale in cui etica e produzione si fondono, dove sono di primaria importanza la valorizzazione delle risorse umane e più in generale dei fattori immateriali dell'impresa. Olivetti intende l'azienda come centro di una comunità in grado di congiungere uomini, lavoro e cultura. L'impresa non è solo il motore dello sviluppo economico e sociale della comunità, ma anche il centro di diffusione di valori etici per tutte le persone che vi lavorano. La sua cultura imprenditoriale si fonda su forti convinzioni riformiste e solidaristiche: l'attività di un'impresa non deve assicurare solo buoni profitti, ma anche realizzare lo sviluppo sociale, culturale e umano di chi ci lavora, rispettando ogni individualità, talento e aspirazione.

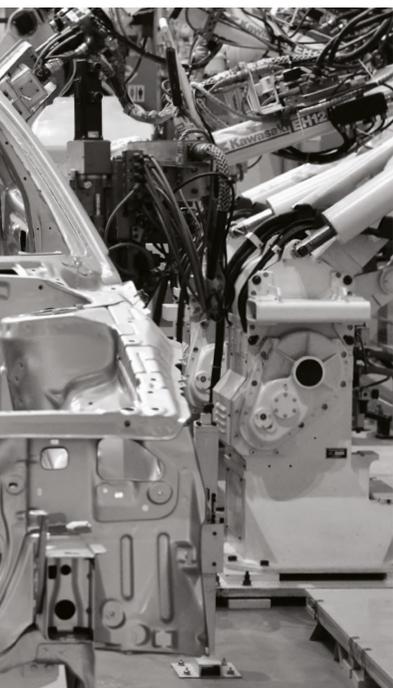
## Henry Mintzberg e la struttura sociale organizzativa

8

Risale agli anni Ottanta del XX secolo l'analisi della struttura organizzativa realizzata da Mintzberg, che oltre a individuare le diverse forme di coordinamento sviluppa anche un modello che indica i vincoli e le regole da seguire nella progettazione delle strutture interne alle organizzazioni. L'accademico canadese fa riferimento in modo particolare alla teoria delle contingenze, sviluppatasi tra gli anni '60 e '70, che stabilisce come la struttura sociale di un'organizzazione si modifichi in relazione al tipo di ambiente in cui si trova



a operare. Le imprese che si danno un assetto più conforme alle condizioni tecnologiche e ambientali in cui si trovano a operare, sono anche quelle più efficienti; mentre le imprese con strutture non corrispondenti a quelle condizioni, sono quelle di minore efficienza. Per essere ottimale, la progettazione di un'organizzazione deve essere fatta in corrispondenza di alcune "contingenze" ritenute strategiche.



# I LABIRINTI DELLA BUROCRAZIA

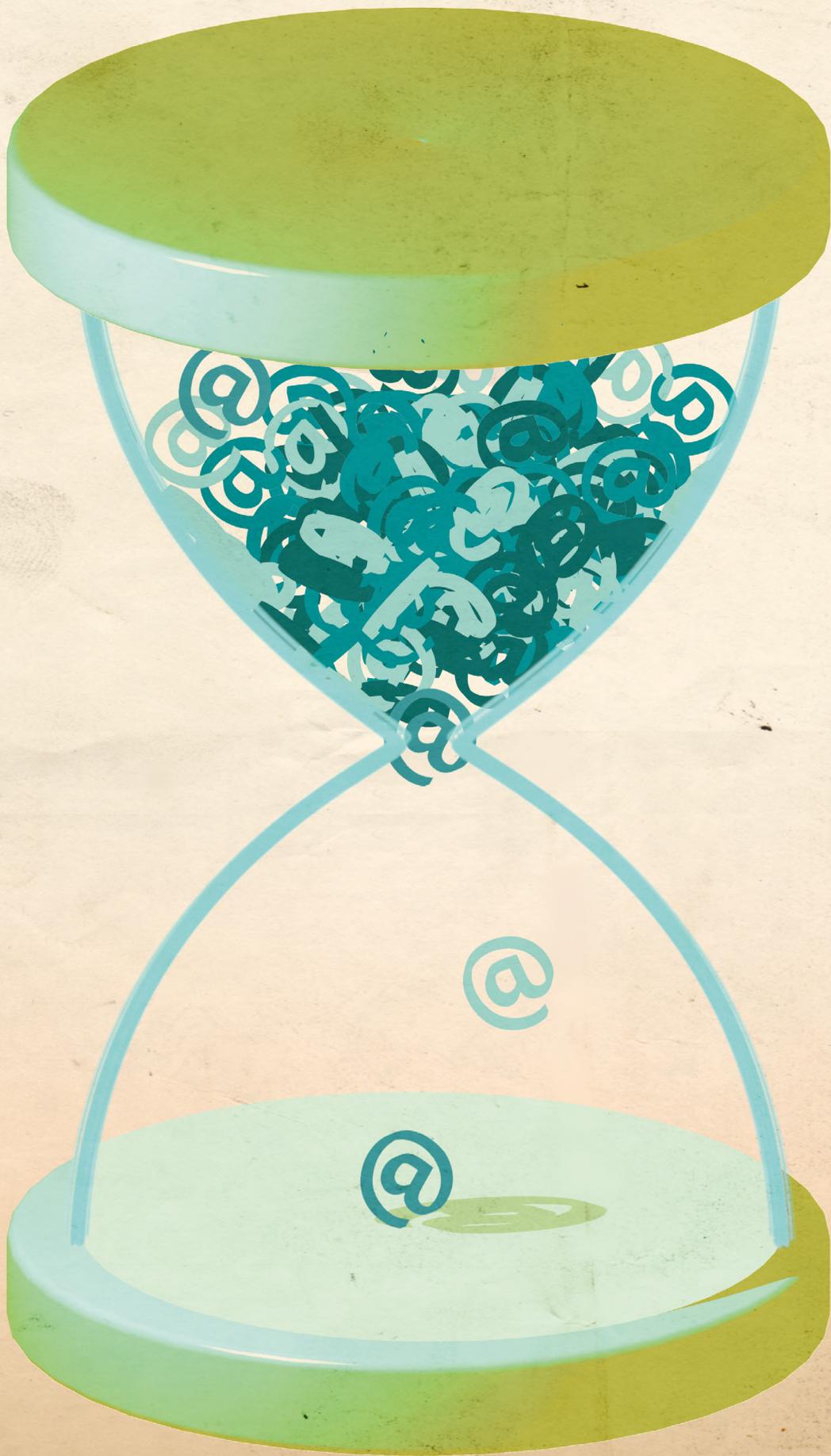


*Consuetudini, forme, gerarchie.  
In questo numero anche Evolve esce dagli schemi  
e il consueto reportage fotografico  
diventa una galleria d'illustrazioni evocative  
sui pericoli della burocrazia,  
anche nella semplificata era digitale.  
Se è vero, ad esempio, che le comunicazioni  
viaggiano veloci, la tentazione di voler parlare  
a tutti rischia di non trovare alcun destinatario.  
Succede quando si manda una mail a troppi indirizzi:  
il messaggio non arriva a nessuno.*



Illustrazioni a cura di Pixelheads







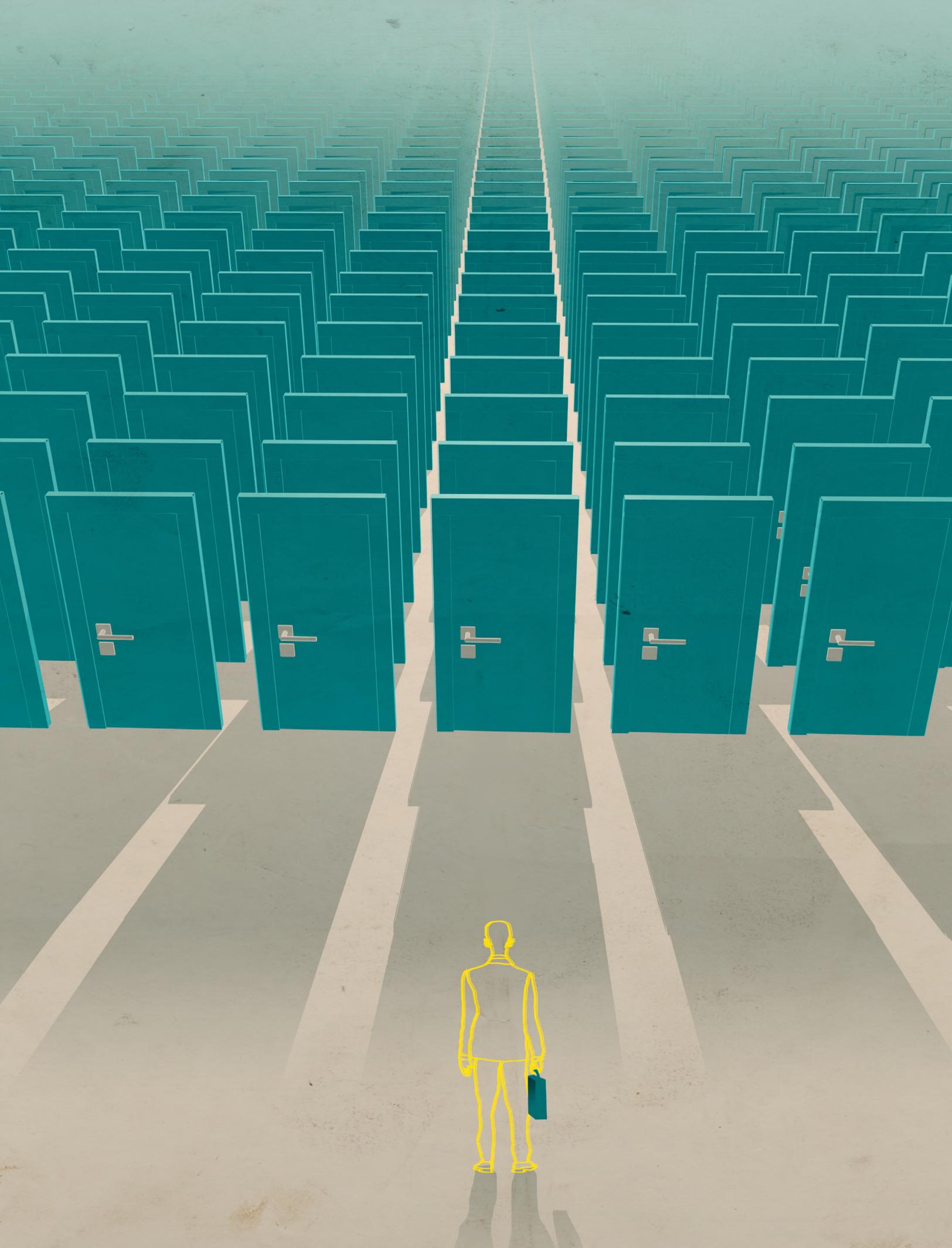


*I gradi gerarchici come gradini da superare,  
uno dopo l'altro, per raggiungere l'obiettivo.  
Ad ogni step una firma, un timbro,  
una convalida del passo precedente.  
Così il percorso diventa iter: un susseguirsi di tappe  
che allontanano chi parte dalla sua meta.  
I meeting perdono il valore di incontri capaci  
di arricchire per diventare momenti di stop  
lungo il cammino di ognuno.  
Stazioni dalle quali non si sa se si parte ma dove,  
troppo spesso, ci si ferma, paralizzando le attività.*









# COME EVITARE IL CIGNO VERDE

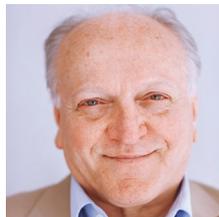
**CONVERSAZIONE CON EDO RONCHI, PRESIDENTE DELLA FONDAZIONE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE (DI CUI FA PARTE NEXTCHEM), ESPERTO DI GREEN ECONOMY ED EX MINISTRO ITALIANO DELL'AMBIENTE.**

**S**e solo 10 anni fa a preoccupare maggiormente l'economia globale erano i rischi economico-finanziari, sia in termini di probabilità di accadimento che di potenziale, oggi ai primi posti della classifica troviamo i rischi di carattere ambientale. In particolare quelli legati ai cambiamenti climatici: gli eventi meteorologici estremi, il fallimento delle politiche climatiche, i disastri naturali. È ormai accertato che tali rischi alimentano trasversalmente ulteriori rischi economici, sociali, geopolitici dalle conseguenze globali e non sempre prevedibili: le migrazioni, i danni al comparto energetico, la scarsità di cibo e di risorse, i rischi sulla salute. Dal timore del Cigno Nero – un evento catastrofico, inatteso, pronto a sconvolgere i nostri mercati finanziari – a quello del Cigno Verde: questa volta determinato dalle conseguenze del Climate Change.



Docente, parlamentare, ex ministro italiano dell'Ambiente tra il 1996 e il 2000, **Edo Ronchi** è da dieci anni presidente della Fondazione per lo sviluppo sostenibile, un organismo che opera al fianco delle imprese, aiutandole nel processo di transizione verso la green economy. Tra i soci fondatori della Susdef – da qualche settimana – c'è anche **NextChem**, la società





## Edo Ronchi

Edo Ronchi è presidente della Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile (di cui fa parte NextChem). Esperto di green economy, è stato docente universitario e ricercatore. Parlamentare, Ronchi è stato Ministro italiano dell'Ambiente tra il 1996 e il 2000.

del gruppo Maire Tecnimont attiva nel campo della chimica verde e delle tecnologie a supporto della transizione energetica. «La green economy sta cambiando il modo di fare impresa – spiega Ronchi – e costringe le aziende a ripensare i modelli di business. L'approccio ai temi ambientali non può più essere burocratico e difensivo, ma proattivo e competitivo, sempre in chiave di qualità ambientale dei processi produttivi e dei prodotti. Per questo le imprese hanno bisogno di strumenti e approcci innovativi, nuovi strumenti di rendicontazione, strategie dedicate a un business che già in partenza deve essere pensato "green". Imprenditori e manager hanno capito che sviluppare la cosiddetta eco-innovazione farà sempre più la differenza».

L'intervista con il presidente della Fondazione era partita su tematiche di scenario generale, sull'aggravarsi dell'emergenza climatica e sulle politiche in atto per accompagnare la transizione energetica su basi economicamente sostenibili. «La sfida epocale del Climate Change sta diventando l'anima di un grande progetto che dà nuovo senso e valore all'Europa. Con il **Green Deal**, infatti, la Commissione Europea ha messo in campo un piano di investimenti da circa mille miliardi entro il prossimo decennio, programma che richiederà un necessario adeguamento dei meccanismi istituzionali. D'altronde in questa fase storica il tasso di innovazione è molto veloce e non va rallentato, altrimenti rendiamo un Paese come l'Italia meno competitivo. Senza un ripensamento in tal senso, alcuni mercati, territoriali e settoriali, potrebbero non essere pronti a gestire le risorse finanziarie per l'innovazione tecnologica, lo sviluppo degli investimenti e la nuova occupazione».

Esistono dati positivi che fanno sperare. A febbraio l'**Agenzia Internazionale per l'Energia (IEA)** ha reso noto che le emissioni mondiali di CO<sub>2</sub> da fonti energetiche, dopo due anni di crescita, 

» nel 2019 si sono fermate a circa 33 miliardi di tonnellate, le stesse del 2018. L'arresto della crescita delle emissioni è causato dalla positiva evoluzione in corso nella generazione di energia elettrica. «La riduzione dell'uso del carbone per produrre elettricità – spiega Ronchi – ha prodotto un taglio di emissioni di circa 200 Mt di CO<sub>2</sub> rispetto al 2018. Le economie più avanzate (USA, Europa e Giappone), nonostante la crescita del PIL, hanno ridotto le loro emissioni di oltre 370 Mt di CO<sub>2</sub>; un taglio del 3,2%».

Per le imprese, l'altro grande focus al centro del dibattito è quello dell'**economia circolare**. Nella recente Conferenza Nazionale, organizzata dal **Circular Economy Network**, si è discusso del ruolo decisivo dell'economia circolare, proprio in concomitanza con il lancio del programma Green Deal. Oltre alla riduzione degli impatti ambientali e climatici, e ai conseguenti vantaggi economici e occupazionali, è emerso il tema della **Bioeconomia Rigenerativa** come ambito in grado di consolidare il futuro di settori di successo, come l'agroalimentare, aprendo contemporaneamente nuovi sviluppi in territori marginali e rilanciando siti e attività industriali dismesse. Così l'ex ministro: «La circolarità nell'uso delle risorse naturali è ormai una condizione necessaria per il benessere delle popolazioni e lo sviluppo delle imprese. L'Italia registra una performance complessiva di circolarità superiore alle altre principali economie europee, pur presentando dei rallentamenti».



FONDAZIONE  
PER LO SVILUPPO  
SOSTENIBILE

Sustainable Development Foundation

Il nostro Paese mantiene infatti il ruolo di **leader nella produzione** (produttività delle risorse ed eco-innovazione) e **nella gestione dei rifiuti**. Presenta invece dei rallentamenti più marcati per quanto riguarda il mercato delle materie prime seconde (che comprende il riutilizzo di materiale riciclato all'interno dei sistemi produttivi). «Il ruolo delle politiche pubbliche è di aiutare il mercato verso la decarbonizzazione, agevolando la necessaria innovazione tecnologica. La politica e la burocrazia devono viaggiare a una velocità adeguata alla transizione, non diventare un ostacolo e far ritardare i tempi» spiega Ronchi. «Prendiamo il caso dei **decreti End of Waste**, che regolano la disciplina della cessazione della qualifica di rifiuto. Il processo, che consente a scarti e rifiuti differenziati di diventare veri e propri prodotti da reimmettere sul mercato, deve essere accompagnato da normative che agevolino i soggetti intenzionati a investire in chiave green. **Mettere in atto scelte sostenibili deve diventare più facile e conveniente**. Deve avviare una domanda più ampia di servizi





*La circolarità nell'uso delle risorse naturali è ormai una condizione necessaria per il benessere delle popolazioni e lo sviluppo delle imprese. L'Italia registra una performance complessiva di circolarità superiore alle altre principali economie europee, pur presentando dei rallentamenti.*



legati allo scambio, al noleggio, alla condivisione. Se i controlli burocratici (fatto salvo la tutela dell'ambiente e la qualità del prodotto) diventano troppo lenti, finisce che a un'impresa non converrà più riciclare i suoi rifiuti. Occorre dunque un meccanismo correttivo, un carbon pricing, per abbandonare gradualmente la dipendenza da energia a base fossile: solo con un quadro organico di interventi pubblici si eviteranno rallentamenti normativi e vincoli all'economia circolare e alla decarbonizzazione».

Un esempio significativo è quello della **riconversione delle aree industriali**. «In Italia c'è un tema rilevante che riguarda la riconversione green dei siti industriali *brownfield* – risponde il presidente della Fondazione – un'attività fondamentale per bonificare il territorio ed evitare ulteriore consumo di suolo. La transizione energetica deve portare con sé un cambio di attività economiche e produttive: per questo l'utilizzo di ex siti industriali è una strada importante. La Germania è un modello efficace, come si è visto nel piano di riconversione delle centrali elettriche a carbone entro il 2038. Governo, imprese e principali Länder coinvolti nell'attività mineraria hanno raggiunto un accordo che prevede uno **stanziamento di circa 40 miliardi di euro** per la progressiva chiusura delle centrali, la loro riconversione economica e il sostegno per la perdita dei posti di lavoro. La collaborazione su livelli nazionali e locali ha **superato i rallentamenti burocratici** e tracciato un percorso veloce e dinamico».

Cosa serve – chiediamo in chiusura a Ronchi – a manager e imprenditori per riuscire a gestire al meglio cambiamenti così importanti e articolati come quelli della transizione green? «Per prima cosa la **visione**. Una visione nel medio-lungo termine che consenta alle imprese di stare al passo con l'innovazione e gli scenari. In secondo luogo direi la capacità di essere sempre **aggiornati**, e in questo il collegamento con le Università e i Politecnici è fondamentale. Oggi sempre di più le tecnologie e le soluzioni si evolvono con rapidità notevole. Per ultima, ma non meno importante, è la **dimensione etica del business**. La responsabilità verso gli stakeholder, l'idea di impresa sociale che restituisce al territorio e alle comunità di riferimento dovrebbe essere un pilastro delle aziende del terzo millennio. Ritengo che un benessere inclusivo e di qualità migliore rispetto al passato sia una caratteristica e un obiettivo imprescindibile della green economy. Solo così riusciremo a prevenire gli esiti della crisi climatica, a migliorare la nostra salute di cittadini e a tutelare quei paesaggi e quei territori che rendono piacevole la nostra vita».

# LA SFIDA DELL'INDIA ALLA BUROCRAZIA

**L'IMPEGNO DELLA GRANDE NAZIONE ASIATICA PER SNELLIRE L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO. SEGUENDO L'ESEMPIO DELLE MULTINAZIONALI.**

**A** ll'immagine tradizionale di una civiltà complessa e affascinante come quella dell'India millenaria, negli ultimi anni si è andata affiancando quella di un'India moderna, polo mondiale dei servizi ad alto contenuto di conoscenza. Nell'identità di nazione in crescita, che periodicamente abilita un numero altissimo di ingegneri e altri laureati, oggi l'India è il paese dei "cervelli", dell'outsourcing, di Bollywood e di Bangalore (la Silicon Valley indiana). Una potenza emergente dallo sviluppo rapido e impetuoso, dove le criticità e le lentezze della burocrazia convivono con un dinamismo economico di uno Stato dalle dimensioni continentali e in piena trasformazione.

La burocrazia – spina dorsale del sistema amministrativo indiano – è ancora in larga parte incentrata sul modello weberiano (gerarchie, regole scritte, netta divisione del lavoro, imparzialità dei funzionari, carriere basate sull'anzianità). Ma nell'era della globalizzazione, la sua natura si sta modificando, di pari passo con un cambiamento di scenario socio-culturale ed economico. Di fatto, dopo decenni di comportamenti troppo rigidi, di proceduralismo diffuso che fa perdere di vista gli obiettivi, di fedeltà assoluta alle norme burocratiche

all'interno di un sistema poco reattivo all'innovazione, oggi l'India guarda all'era digitale come a un trampolino per snellire sé stessa e i propri modelli di business.

L'India ha il secondo ecosistema di startup al mondo, e Bangalore è seconda solo alla Silicon Valley. Parlando di esempi concreti, Flipkart (il gigante indiano competitor di Amazon) è stato acquisito da Walmart per 16 miliardi di dollari. In India le start up il cui valore ha superato il miliardo di dollari, diventando unicorni, sono ben 13 e valgono 44 miliardi di dollari. Bangalore nasce come IT hub, con numerose infrastrutture fondamentali per lo sviluppo dell'innovazione, dalla connettività agli spazi di co-working. La community è molto attiva, ogni mese ci sono centinaia di eventi interamente dedicati al networking e sono presenti colossi mondiali (Amazon, IBM, Oracle) che fungono da incubatori e acceleratori. Anche il governo ha iniziato a promuovere l'innovazione, creando numerose SEZ (Special Economic Zone), aree dove si arriva fino al 100% di detassazione, con fondi a disposizione ed enti di supporto.





Nella sua complessità, il cambiamento generale non seguirà un percorso lineare. Il primo ministro Modi sta lavorando intensamente per smuovere fino in fondo la cultura prevalente: le sue riforme amministrative ed economiche, come l'introduzione della Good and service tax (Gst), l'imposta indiretta sul valore aggiunto a livello nazionale, hanno incontrato notevoli resistenze. Rompere il coacervo burocratico-finanziario che si oppone a una vera apertura dell'economia indiana e alla digitalizzazione delle imprese, non appare una missione semplice.

## Quattro modelli per essere un'azienda

Per tratteggiare le diverse tipologie d'impresa in ambito privato, abbiamo coinvolto **Milind Baride**, Group Project Control & Contract Management Vice President, India Region Vice President del gruppo Maire Tecnimont. «Oggi in India esistono almeno quattro modelli di organizzazione. Ci sono i grandi gruppi storici, fondati da imprenditori indiani come Tata, Birla, Reliance (Ambani), Mittal, Agarwal. In questo tipo di company le funzioni finanziarie e commerciali (tesoreria, contabilità, finanza aziendale, acquisti) sono ancora controllate dalla famiglia del proprietario, mentre le aree che si occupano di clienti e fornitori (vendite, marketing, produzione, ingegneria, risorse umane) stanno invece affrontando rapidi cambiamenti per adeguarsi alla velocità del mercato».

Un'altra tipologia riguarda alcuni gruppi (bancari e telecomunicazioni) come ICICI Bank, HDFC Bank e Infosys, che hanno invece adottato una cultura aziendale dinamica, orientata alle prestazioni e innovativa, con un gran numero di dipendenti cresciuti fin dall'inizio nelle multinazionali. «Poi c'è una terza fascia – continua Baride – che è

quella dei gruppi esteri come Unilever, IBM, General Electric, Microsoft, Cognizant, Coca-Cola e Deloitte. Di base queste grandi aziende tendono a portarsi dietro la propria cultura “domestica”, guidate dagli obiettivi di performance. Tuttavia le filiali indiane mostrano dei tratti culturali diversi nei comportamenti interpersonali: oltre a un maggiore rispetto per l'autorità, il lavoro in team è spesso influenzato dalla personalità dei membri più che dai loro ruoli».

La quarta suddivisione è quella delle start up indiane, con piattaforme online come PayTM, MakemyTrip, Ola, BookmyShow. Spiega Baride: «Queste organizzazioni hanno una cultura molto imprenditoriale, con un'età media dei dipendenti molto bassa. In genere il personale proviene da ottime scuole che insegnano tecnologia e business, mentre i manager arrivano in prevalenza da multinazionali specializzate in settori correlati. Com'è prevedibile, le start up sono fortemente influenzate dalla personalità dei fondatori e operano in uno scenario altamente volatile». Sebbene si tratti di contesti dove la cultura d'impresa è agli antipodi rispetto alla burocrazia, è pur vero che quando queste organizzazioni si ingrandiscono, la struttura si adegua introducendo una serie di regole necessarie al coordinamento dell'operatività.

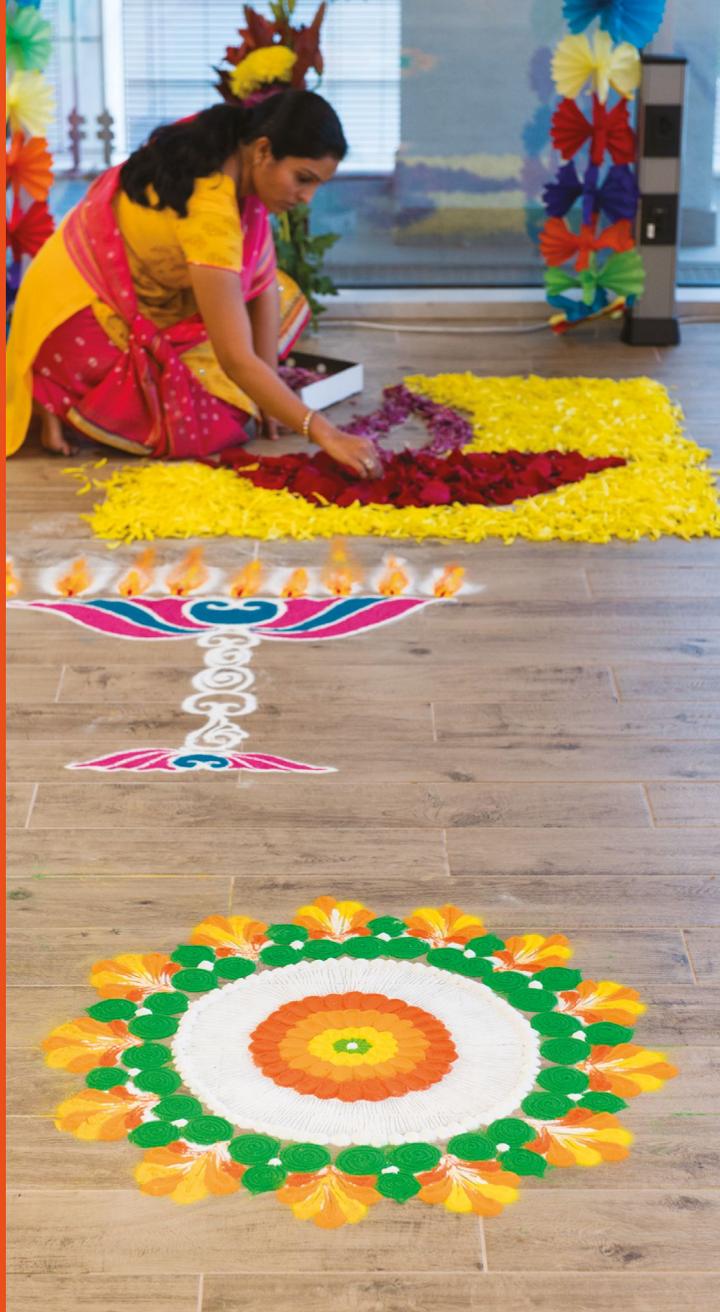
Un panorama insomma variegato e complesso, in certi casi a due velocità, con grandi cambiamenti in corso sul versante pubblico e privato. Segnali di apertura alle dinamiche del mercato si ritrovano anche in notizie come questa: da circa un paio d'anni il governo di New Delhi ha iniziato ad assumere, nel ruolo di Joint Secretary, decine di alti dirigenti indiani provenienti da organizzazioni private, incaricati di portare “idee fresche e vibranti” nel territorio della burocrazia pubblica. Una mossa attesa da tempo e accolta con favore dalle imprese, che vedono un rilancio di quella che viene denominata “leadership laterale”, ovvero la capacità di influenzare persone sulle quali non si ha autorità gerarchica. Come ci ha spiegato in un precedente numero di EVOLVE **Yadvinder Rana**, professore della Cattolica di Milano, la leadership laterale presuppone tre elementi chiave: credibilità, capacità di relazioni, comunicazione efficace. Senza credibilità non c'è influenza. E senza le relazioni, la possibilità di esercitare la propria leadership viene meno.



## UN APPROCCIO SOSTENIBILE PER L'INTEGRAZIONE

Il gruppo Maire Tecnimont, presente in India da decenni, è una delle multinazionali che integra progressivamente la propria cultura d'impresa, miscelandola con la visione locale e i punti di forza di una nazione in grande crescita. **Tecnimont PL India** è uno dei centri di ingegneria internazionale tra i più importanti del nostro Gruppo, vero fiore all'occhiello nella progettazione e nel management di progetti complessi, oltre che nei servizi di procurement e construction. Avendo sviluppato un'intensa collaborazione italo-indiana, oggi Maire Tecnimont può contare a Mumbai capacità paragonabili a quelle del quartier generale di Milano. Dei circa 6.350 dipendenti del Gruppo, oltre duemila operano nella sede di Mumbai, che coordina stabilmente ulteriori tremila tecnici specializzati nel settore elettro-strumentale.

«Non tutto è avvenuto in tempi brevi – spiega **Sathiamoorthy Gopalsamy**, Service Project Vice President di Tecnimont e Managing Director di Tecnimont India. Come per ogni integrazione fra imprese con abitudini, stili di vita e lingua diversi, il management del gruppo ha dovuto mettere in atto strategie di ampio respiro interculturale per facilitare il passaggio a un'entità unica, con obiettivi e regole condivise. L'idea di proporre a una certa quota di personale Tecnimont il trasferimento in India per un determinato lasso di tempo ha creato un dialogo “reale” tra le due sedi. Parallelamente i dipendenti indiani, a rotazione, hanno iniziato a trascorrere periodi lavorativi a Milano, inserendosi in gruppi di progetto prevalentemente composti da italiani, dove far emergere le proprie capacità professionali. Per ciò che riguarda le metodologie



di lavoro, la transizione tra i vari dipartimenti è avvenuta senza intoppi, grazie alla fiducia reciproca e al supporto fornito dalla ‘casa madre’ a Tecnimont India. Nel tempo si è lavorato anche sul senso di identità dei lavoratori, ampliando la visione di gruppo e aprendo opportunità di sviluppo delle carriere in senso trasversale, non più limitate alla sede indiana». Particolarmente cara in Maire Tecnimont è la **festa del Diwali**, che viene celebrata nel quartiere generale di Milano e in diverse sedi del Gruppo. Durante la “festa delle luci” – una delle più importanti ricorrenze indù che simboleggia la vittoria del bene sul male, del ritorno della luce sulle tenebre – i fedeli accendono migliaia di piccole fiammelle nei templi, nelle case e in particolari luoghi pubblici. Con il Diwali si onora l'anima: pura, eterna e infinita. La luce della conoscenza, capace di sconfiggere l'ignoranza che maschera la realtà.



## IMPEGNATI PER L'EMPOWERMENT DELLE DONNE DI MUMBAI

Un altro ambito fortemente proficuo per integrare culture diverse è quello della sostenibilità e della responsabilità sociale. Il gruppo Maire Tecnimont continua a investire in opportunità di formazione per le **donne indiane che si trovano in situazioni di marginalità sociale**, considerando l'indipendenza economica come il primo passo per orientare la discussione sulla parità di genere. Collaborando con l'ong locale CORP, il nostro Gruppo per il quinto anno consecutivo ha promosso la partecipazione attiva delle donne che vivono negli *slum* di Mumbai alla vita economica delle loro comunità, grazie a corsi professionali in grado di generare occupazione di qualità e microimprese (sartoria, estetista, programmi di formazione, alfabetizzazione informatica e generazione di reddito). Il progetto, avviato nel 2015, ha coinvolto ogni anno circa 1.000 donne e i loro bambini, in 7 centri situati nei quartieri più svantaggiati dell'area metropolitana di Mumbai.

Racconta **Valentina Grieco**, Communication e Sustainability Specialist in Maire Tecnimont: «Oltre a fornire le conoscenze professionali di base con opportunità formative, il programma mira a inserire le donne

coinvolte in una rete in cui si sentono valorizzate e supportate. Presso i centri di formazione esistono servizi di supporto full time per la cura dei bambini, con accompagnamento allo studio e monitoraggi mensili sulla salute. Quando una donna sa che il proprio bambino è ben accudito, può lavorare in serenità. Importanti sono anche i momenti di confronto tra le donne dei vari centri coinvolti nel programma di women empowerment, essenziali per tenere le persone aggiornate sulle evoluzioni delle attività e sull'importanza di essere parte di un gruppo». Con la possibilità di contribuire al sostentamento economico familiare, le donne conquistano anche più peso rispetto alle decisioni di spesa e alle scelte legate all'istruzione dei figli. In questo schema familiare più equilibrato diventa fondamentale anche il messaggio di "role model" egualitario tra genitori: modello che i figli, e soprattutto le figlie, assorbono e replicano. «In ultimo, ci sono impatti positivi anche in termini di circolarità – continua Grieco.

La produzione su cui CORP concentra le proprie attività di sartoria, sia per la formazione che per la generazione di reddito attraverso la vendita di prodotti finiti, sul recupero dei tessuti di cui sono fatti i sari, che diventano il materiale di partenza per la creazione di accessori e nuovi capi di abbigliamento originali. Gli scarti della lavorazione dei sari usati vengono a loro volta recuperati e donati ad altri operatori, attivando così un circuito a zero sprechi e ulteriori usi economici di materiali di scarto». Un approccio socio-economico pragmatico e integrato, grazie al quale il gruppo Maire Tecnimont da concretezza alle azioni mirate al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Conclude Grieco: «Circa la metà delle persone del nostro Gruppo si trova in India. La sensazione è quella di avere parte della propria famiglia in un altro continente. Supportare quindi chi offre opportunità di sviluppo alle donne, e prospettive meno incerte ai bambini di un paese per noi così vicino, diventa un'occasione concreta per investire anche sul nostro futuro».



## SUPPORTO AL TRAINING DEL NITK

Inoltre da marzo 2020 il nostro Gruppo si affianca al National Institute of Technology Karnataka, Surathkal, per sviluppare un programma focalizzato al waste management su piccola scala con opportunità di formazione e aiuto allo studio. La collaborazione prevede la creazione di un impianto pilota per la generazione di biogas, da scarti alimentari, necessario per il fabbisogno del campus del NITK. L'impianto pilota sarà inoltre una facility utile per il training di giovani ingegneri sull'uso dei rifiuti come materia prima, nella prospettiva di creare nuove professionalità tecniche per la transizione energetica. Il NITK, con base a Mangalore, è infatti uno dei centri di formazione per l'ingegneria più illustri del paese. In favore di quest'ampio bacino di studenti, il nostro Gruppo ha istituito delle borse di studio per consentire, anche ai meno abbienti, l'accesso a una formazione tecnica di qualità.

# RESILIENTI E ANTIBUROCRATICI

**I**ntensifica l'impegno e fai in modo che le cose accadano. È questo il Motto dal quale siamo partiti per ideare l'attuale numero di EVOLVE, numero pubblicato in un periodo decisamente particolare della nostra vita professionale e personale, vista la situazione di emergenza sanitaria in corso. In generale, per una multinazionale che opera in diversi continenti, fra le molte sfide da superare c'è anche quella relativa all'eccesso di burocrazia che appesantisce e paralizza le organizzazioni: tutto questo nonostante l'avvento della digitalizzazione sia ormai la bussola per diventare più lineari ed efficaci nel nostro lavoro.

Quello che avete tra le mani è un EVOLVE ricco di contributi esterni. Come si legge nell'intervista a **Michele Zanini** – esperto internazionale di organizzazioni aziendali e autore insieme a Gary Hamel di un libro in uscita sul tema dell'umanocrazia – la burocrazia è difficile da sradicare perché è un meccanismo che funziona e che consente ai progetti di avere una struttura chiara, visibile, misurabile. Il payoff del nostro Motto (“Beat the bureaucratic approach”) nasce proprio per combattere quel genere di approccio che rischia di minare dall'interno le grandi imprese. E non solo quelle.

Se non l'avete fatto, leggete con attenzione i contenuti relativi ai lavori di **Yves Morieux**, direttore dell'Institute for Organization di Boston Consulting Group. Grazie a lui abbiamo scoperto alcune regole che aiutano a ridurre la burocrazia, aumentando cooperazione ed engagement. Tematiche su cui riflettere per uscire dalla trappola della complicatezza e dalle inutili procedure burocratiche, che impediscono a ogni azienda di sfruttare la complessità per creare vantaggi competitivi.

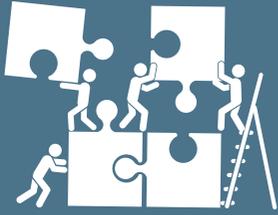
Guardando poi in casa Maire Tecnimont, abbiamo raccontato l'utilizzo della metodologia digitale AWP (**Advanced Work Packaging**), grazie alla quale i nostri project manager ridisegnano i processi per creare efficienza, riduzione dei costi e vantaggi competitivi. Nella visione di Maire Tecnimont, il “contrattista del futuro” utilizza a pieno titolo la tecnologia per coordinare la filiera e creare nuovi servizi digitali per i clienti.

Ma il nostro sguardo è già proiettato alla fine di questo strano tunnel, al prossimo numero di EVOLVE, nel quale parleremo di “resilienza”, tema di assoluta attualità su tutti i fronti. Sappiamo bene quanto le avversità ci rendano più forti (e in questo caso non è una frase fatta). In periodi simili, qualsiasi organizzazione ha bisogno di coltivare al suo interno una riserva di resilienza e capacità di reazione emergenziale. Maire Tecnimont – come ha spiegato l'AD **Pierroberto Folgiero** nell'editoriale – si è fatta trovare pronta, sia sotto l'aspetto culturale che dal punto di vista organizzativo, anche per merito di un sistema di smart working che permette all'intera azienda di restare operativa sui vari progetti e nei vari Paesi dove lavoriamo.

Fra le diverse storie di resilienza registrate in questi giorni – episodi che tratteremo in maniera più approfondita nel prossimo numero – possiamo citare l'attività di collegamento da remoto con i membri del team esterno HAZOP LOPA, che ha consentito di portare avanti in maniera efficace le attività del progetto “PDH Kallo”, progetto che vede la controllata Tecnimont impegnata nella realizzazione in Belgio di un nuovo impianto di deidrogenazione del propano per il gruppo Borealis. Nel caso invece del progetto Amursky, al confine tra Russia e Cina – dove il nostro Gruppo sta eseguendo per Gazprom una commessa da 3,9 miliardi di euro per il trattamento del gas all'estremità dell'Asia – grazie allo smart working è possibile gestire le relazioni con persone che operano in 16 fusi orari (da Mosca a Svobodny, fino a Punta Catalina), tutti in collegamento con il quartier generale di Milano. In generale, dai feedback raccolti nei vari dipartimenti, le riunioni da remoto risultano essere più efficaci, la produttività è elevata e le persone affrontano l'emergenza con un sano entusiasmo. Da questa situazione di crisi, all'interno del Gruppo stiamo riscoprendo il valore e il potenziale di una modalità lavorativa che fino a qualche settimana fa era considerata come una soluzione di backup. «Grazie al grande impegno di tutti – ha scritto il presidente **Fabrizio Di Amato** – a inizio marzo il Gruppo si è aggiudicato due nuovi contratti, segno tangibile che i clienti apprezzano ciò che stiamo facendo e continuano a darci fiducia. Abbiamo, inoltre, ottemperato alle nostre obbligazioni con la chiusura del bilancio 2019 e gli adempimenti previsti, in quanto società quotata in Borsa. Sono convinto – continua Di Amato – che nel rispetto delle disposizioni nazionali e, allo stesso tempo, continuando a perseguire i nostri obiettivi con il supporto degli strumenti digitali di cui siamo dotati, riusciremo a superare questo momento difficile e a uscirne più forti di prima».

Concentrati e resilienti: è l'unico antidoto per fare tutti insieme un grande balzo in avanti, con la consapevolezza che cambiare si può. Anzi, si deve.

## RIDE THE TURNAROUND!



The challenge of our Group: impeccably deliver our portfolio through operational and financial discipline.

**Master the change, be actively part of it!**

## TAKE THE CHALLENGE!



Managing uncertainties is the core of our job... As a sailor faces the sea every day.

**Let the passion for results drive your actions!**

## EVERY SINGLE DECISION COUNTS!



Our work-success is the result of a thousand single choices made in the right sequence. There is no time for procrastination.

**Your contribution makes a difference!**

## STEP UP AND MAKE THINGS HAPPEN!



Talk and listen directly to your colleagues. Sending an e-mail could not be a solution. Let's keep our doors open.

**Beat the bureaucratic approach!**

## BE ADAPTIVE!



Fast changes in the market create discontinuities while opening also opportunities to the most responsive players.

**Agility is the key!**

## WE ARE RESILIENT!



Recovering quickly from drastic changes is part of our noble and precious DNA. We live in a tough environment, but adversity made us stronger.

**Let's capitalize on lessons learnt!**

## NOT JUST THE COMPANY, THIS IS YOUR COMPANY!



Building together the success of our Group creates shared value to everyone.

**Be entrepreneur in a network of entrepreneurs!**

## OUR TOMORROW IS NOW!



These are extraordinary times. If we stay focused on our corridor of growth we will be ready to build the next decade of Maire Tecnimont.

**The floor is ours!**

